تحرير / أ.د. رفعت السيد العوضي

تقديم / فضيلة الأستاذ الدكتور
علي جمعة محمد

موسوعة الاقتصاد الإسلامي

في المصارف والنقود والأسواق المالية

المجلد التاسع

٩

تقويم أداء المصارف الإسلامية (٢)

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

١٤٠١هـ - ١٩٨١م
1401AH - 1981AC

دار السلام
للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة

موسوعة

الاقتصاد الإسلامي

في المصارف والنقود والأسواق المالية

المجلد التاسع

تقويم أداء المصارف الإسلامية (٢)

تحرير

أ. د. رفعت السيد العوضي

أستاذ الاقتصاد الإسلامي - جامعة الأزهر

والمستشار الأكاديمي للمعهد العالمي للفكر الإسلامي

تقديم

فضيلة الأستاذ الدكتور

علي جمعة محمد

مفتي الديار المصرية

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دار السلام

للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة

بطاقة فهرسة : فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة المصرية العامة لدار الكتب والوثائق القومية - إدارة الشؤون الفنية .

موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية / تحرير : رفعت السيد العوضي ؛ تقديم : علي جمعة محمد .
- ط ١ . - القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، ٢٠٠٩م .
مج٩ ؛ ٢٤سم . تدمك ١ ٨٣٤ ٣٤٢ ٩٧٧ ٩٧٨ المحتويات : تقويم أداء المصارف الإسلامية (٢).
١ - الاقتصاد الإسلامي - موسوعات .
٢ - البنوك الإسلامية - موسوعات — أ - العوضي ، رفعت السيد (محرر) .
ب - محمد ، علي جمعة (مقدم) . — جـ - العنوان
٣٣٠,١٢١

نشر مشترك

الطبعة الأولى

بهذه الصيغة الجديدة المحررة

١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

دار السلام

للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

الإدارة : ١٩ شارع عمر لطفي موازٍ لشارع عباس العقاد خلف مكتب مصر للطيران عند الحديقة الدولية وأمام مسجد الشهيد عمرو الشربيني - مدينة نصر
٢٢٧٠٤٢٨٠ - ٢٢٧٤١٥٧٨ (٢٠٢ +)
٢٢٧٤١٧٥٠ (٢٠٢ +)

المكتبة : فرع الأزهر : ١٢٠ شارع الأزهر الرئيسي -
هاتف : ٢٥٩٣٢٨٢٠ (٢٠٢ +)

المكتبة : فرع مدينة نصر : ١ شارع الحسن بن علي متفرع من شارع علي أمين امتداد شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - هاتف : ٢٤٠٥٤٦٤٢ (٢٠٢ +)

المكتبة : فرع الأسكندرية : ١٢٧ شارع الإسكندر الأكبر - الأزاريطة قسم باب شرق بجانب جمعية الشبان المسلمين
هاتف : ٥٩٣٢٢٠٥ فاكس : ٥٩٣٢٢٠٤ (٢٠٣ +)

بريديًا : ص.ب ١٦١ الغورية الرمز البريدي ١١٦٣٩

البريد الإلكتروني : info@dar-alsalam.com

موقعنا على الإنترنت : www.dar-alsalam.com

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

IIIT
500 Grove Street, Suite 200
Herndon, Virginia 20170
U.S.A
001 703 471 1133 (O)
001 703 471 3922 (F)
iiit@iiit.org

بسم الله الرحمن الرحيم

تَقْوِيمُ الدَّوْرِ الاقْتِصَادِيِّ لِلْمَصَارِفِ الإِسْلامِيَّةِ

تَأْلِيفُ

لجْنَة مِنَ الأَساتِذَةِ الخُبَرَاءِ
الاقْتِصَادِيِّينَ وَالشَّرْعِيِّينَ وَالمَصْرِفِيِّينَ

الفَصِلُ الأولُ : فصل تمهيدي :
مقدمة التقرير

تشكيل اللجنة الاقتصادية التي قامت بإعداد التقرير :

تم تشكيل اللجنة الاقتصادية لتقويم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بتكليف من المعهد العالمي للفكر الإسلامي بتاريخ (١٩٩٢/١/١م) على النحو التالي :

١ - أ.د حاتم القرنشاوي : أستاذ بكلية التجارة بنات جامعة الأزهر رئيسًا .

٢ - أ.د جمال عطية : المستشار الأكاديمي للمعهد بالقاهرة (سابقًا) .

٣ - أ.د علي جمعة : المستشار الأكاديمي للمعهد حاليًا .

٤ - أ.د عبد الرحمن يسري : أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد بكلية التجارة جامعة الإسكندرية .

٥ - أ.د إسماعيل شلبي : أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد بكلية الحقوق جامعة الزقازيق .

٦ - أ.د حمدي عبد العظيم : أستاذ الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة .

٧ - د. عبد الله عابد : أستاذ مساعد الاقتصاد بكلية التجارة جامعة الأزهر .

٨ - د. شعبان فهمي عبد العزيز : مدرس الاقتصاد بكلية التجارة جامعة الأزهر .

٩ - أ/ محمد أبو زيد : باحث اقتصادي .

١٠ - أ/ فياض عبد المنعم : باحث اقتصادي .

١١ - أ/ زهيرة عبد الحميد : باحث اقتصادي .

١٢ - أ/ شريف عبد الحميد : باحث اقتصادي .

وقد قام بالشؤون الإدارية وأعمال السكرتارية أ. أحمد جابر بدران .

وقد انتهت اللجنة من إعداد التقرير بتاريخ (١٩٩٤/٦/١م) .

نبذة مختصرة عن عمل اللجنة الاقتصادية :

بدأت اللجنة عملها بعقد الاجتماع الأول لها في (١٩٩٢/١/١٢م) ، ثم توالت الاجتماعات حتى وصل عددها إلى واحد وعشرين اجتماعًا كان آخرها في (١٩٩٣/١١/٢١م) .

وقد تناولت الاجتماعات بحث الجوانب المختلفة لعمل اللجنة ، من حيث طبيعته وأهدافه ووسائل الوصول إليها ، والمدى الزمني لعمل اللجنة وتقسيم الأعمال على الأعضاء ومتابعة إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم ، ومناقشة أوراق العمل المقدمة منهم ، هذا بالإضافة إلى التقييم الدوري لعمل اللجنة وبحث سبل دفع العمل وإنجازه على النحو المطلوب ، إلى غير ذلك من الأعمال التفصيلية ، حتى تم بحمد الله - الانتهاء من وضع التقرير النهائي للجنة ، ويمكن عرض العناصر الرئيسية لعمل اللجنة على النحو التالي :

١ - صياغة هدف اللجنة الاقتصادية ، وهو التقييم الاقتصادي للمصارف الإسلامية ، وتحديد أبعاده المختلفة .

٢ - بحث كيفية التوصل إلى تحقيق الهدف ، وذلك عن طريق تحديد الجوانب أو العناصر اللازمة للتقويم الاقتصادي للمصارف الإسلامية .

٣ - تحديد العناصر اللازمة للتقويم ، من خلال مجموعة محددة من المعايير بلغ عددها تسعة معايير ، وتوزيع هذه المعايير على الأعضاء لبحثها تفصيليًا وكتابة أوراق عمل عنها ، وقد بلغ عدد أوراق العمل المقدمة في هذا الصدد عشرين ورقة تناولت أسس التقويم ومعاييره وكيفية القياس ودلالة كل معيار ، وكان ذلك تحت إشراف أ.د حاتم القرنشاوي .

٤ - تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لتقدير قيمة كل معيار من خلال إعداد قائمة استقصاء لكل مصرف ، وكذلك من التقارير الدورية والنشرات الصادرة عن المصارف الإسلامية ، وأيضًا من خلال الأبحاث والدراسات السابقة والتي تعرضت لدراسة تجربة

المصارف الإسلامية .

٥ - إعداد استمارة تقويم لكل مصرف تتضمن تقدير قيمة المعايير المتفق عليها [مرفق استمارة معايير (٦) بملحق رقم (١)] ، وقد أشرف على هذه المرحلة أ.د حاتم القرنشاوي .

٦ - إعداد تقارير خاصة بتقدير قيمة المعايير لكل مصرف إسلامي على حدة ، ثم لكل مجموعة من المصارف الإسلامية في منطقة واحدة ، ثم للمصارف الإسلامية مجتمعة ، وقد تولى الإشراف على هذه المرحلة كما قام بإعداد التقرير العام الأولي والتوصيات المقترحة أ.د حمدي عبد العظيم .

٧ - إعداد التقرير العام النهائي والمراجعة والصياغة النهائية للتقرير والتوصيات ، وقام بها : أ.د عبد الرحمن يسري أحمد ، وقد ساعده في إنجاز مهام هذه المرحلة بالعمل والجهد الباحث أ. محمد عبد المنعم أبو زيد .

ويتقدم أعضاء اللجنة الاقتصادية بالشكر للمصارف الإسلامية التي كان لتعاونها المستمر أكبر الفضل في إخراج هذا العمل بشكله الحالي ، وندعو اللَّه ﷻ أن تعم روح المشاركة سائر المصارف الإسلامية في الأعمال القادمة إن شاء اللَّه .

ومما ينبغي ذكره أن ما تحقق من نتائج عملية في هذا التقرير كان بفضل اللَّه ﷻ الذي وفق أعضاء اللجنة إلى التعاون ، فامتزجت إمكاناتهم وخبراتهم العملية والعلمية ، وعمل الجميع في إطار روح فريق متكامل وتمَّت جميع المناقشات وأنجزت الأعمال بموضوعية متناهية .. والحمد للَّه أولًا وأخيرًا .

خطة العمل ومراحله :

تمخضت اجتماعات اللجنة الاقتصادية [1] ، المنوط بها تقويم دور المصارف الإسلامية عن خطة عمل تم تنفيذها على النحو التالي :

١ - الأهداف : يستهدف العمل تقويم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية ، وذلك بغرض الوقوف على مساهمتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمجتمع من خلال أنشطتها المختلفة والآثار الاقتصادية لهذه الأنشطة على المتغيرات الاقتصادية الكلية ،

---

(١) فيما يلي من التقرير سوف يشار إلى اللجنة الاقتصادية التي أعدت هذا التقرير بلفظ « اللجنة » .

كالناتج القومي والتوظيف والاستثمار وحجم الادخار وعدالة التوزيع وميزان المدفوعات ، وقد اتفق على بحث هذا الهدف على ثلاثة مستويات : مستوى كل مصرف إسلامي على حدة ، ثم مستوى كل مجموعة من المصارف الإسلامية في منطقة جغرافية واحدة ، ثم مستوى المصارف الإسلامية في العالم .

٢ - خطة العمل : وقد اقتضى تحقيق تلك الأهداف تنظيم خطة العمل على النحو التالي :

أ - تحديد الدور الاقتصادي « المرغوب » لتلك المصارف في الاقتصاد القومي ، وذلك من خلال صياغة مجموعة من المعايير التي تعكس آثار جوانب النشاط الاقتصادي المختلفة للمصارف الإسلامية على الاقتصاد القومي ، والتي يتم على أساسها عملية التقويم الاقتصادي للمصارف الإسلامية .

ب - تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها والتعامل معها بغرض تقدير قيمة كل معيار من المعايير المتفق عليها ، ثم تحليل النتائج بغرض التعرف على الدلالة الاقتصادية لها والأسباب التي أدت إلى تحقيقها ، وتبيين الصعوبات التي واجهت المصارف الإسلامية في نشاطها وكيفية مواجهتها ، وكذلك تحديد مدى القصور الذي يشوب نشاط هذه المصارف من خلال المعايير المتفق عليها ووسائل العلاج المقترحة .

ج - صياغة النتائج العامة للدراسة في ضوء المعايير السابقة، وبيان الجوانب الإيجابية وأوجه القصور في الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية ، والتقدم ببعض المقترحات لتطوير الأداء الاقتصادي لتلك المصارف والتغلب على العقبات التي تواجهها في هذا الصدد .

٣ - مراحل العمل : مما سبق يتضح أن التوصل إلى التقويم الاقتصادي لدور المصارف الإسلامية قام على أساس تحديد أصول التقويم ومعاييره وكيفية تقديرها أولًا ، وذلك حتى يمكن بحث وتحليل الأداء الفعلي للمصارف الإسلامية ، ومن خلال هذا الإطار الذي تحددت فيه الأهداف ووضعت له الخطة المناسبة تم إنجاز العمل من خلال المراحل التالية :

أ - تحديد وصياغة مجموعة معايير التقويم والتي بلغ عددها في المرحلة النهائية تسعة معايير تغطي كافة جوانب نشاط المصارف الإسلامية ذات الصلة أو التأثير على النشاط

الاقتصادي للمجتمع ، كما توصلت اللجنة إلى مفهوم كل معيار ودلالته الاقتصادية وأسس تقديره وتفسير نتائجه .

ب - صياغة استمارة استقصاء بغرض تحديد المعلومات اللازمة لإجراء حساب كل معيار من المعايير السابقة ، وامتازت الاستمارة بشمولها وتغطيتها لمختلف جوانب النشاط الاقتصادي للمصارف الإسلامية ، وتحقيق الارتباط فيها بين الأداء الاقتصادي للمصرف والمتغيرات الاقتصادية على المستوى القومي ، وقد أعدت الاستمارة لتغطي فترة خمس سنوات وهي فترة مناسبة في إطار تجربة المصارف الإسلامية ، وقد جمعت الاستمارة بين البيانات الكمية والمعلومات الوصفية على حد سواء ، وتم توزيعها على كافة المصارف الإسلامية في العالم وتلقت اللجنة خمسة عشر ردًّا فقط [مرفق استمارة الاستقصاء ملحق رقم (٢)] .

ج - إعداد المادة العلمية لتقارير التقويم ، بعد الانتهاء من تحديد معايير التقويم وتجميع البيانات والمعلومات عن المصارف الإسلامية تم تفريغها في استمارات خاصة وإعداد تقرير تقويم لكل مصرف إسلامي على حدة ثم لكل مجموعة من المصارف الإسلامية .

ولقد وزعت مهام هذه المرحلة على أعضاء اللجنة على النحو التالي :

أ.د حمدي عبد العظيم : أسندت إليه مجموعة مصارف منطقة الخليج العربي وتشمل :

١ - بنك فيصل الإسلامي - البحرين .

٢ - بيت التمويل الكويتي .

٣ - بنك دبي الإسلامي .

٤ - بنك البحرين الإسلامي .

د. شعبان فهمي عبد العزيز : أسندت إليه مجموعة المصارف الإسلامية في الدول غير العربية الإسلامية وغير الإسلامية وتشمل :

١ - بنك البركة الدولي المحدود - لندن .

٢ - المصرف الإسلامي الدولي - الدانمارك .

٣ - بنك فيصل قبرص .

٤ - بنك ماليزيا الإسلامي .

٥ - بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود .

٦ - بنك البركة التركي للتمويل .

أ/ محمد أبو زيد : أسندت إليه مجموعة المصارف الإسلامية بالسودان وتشمل :

١ - بنك البركة السوداني .

٢ - البنك الإسلامي السوداني .

٣ - بنك فيصل السوداني .

٤ - بنك التنمية التعاوني السوداني .

٥ - البنك الإسلامي لغرب السودان .

٦ - بنك التضامن الإسلامي السوداني .

أ/ فياض عبد المنعم : أسندت إليه مجموعة المصارف الإسلامية في مصر والأردن وتشمل :

١ - بنك فيصل الإسلامي المصري .

٢ - المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

٣ - البنك الإسلامي الأردني .

د - وضع التقرير النهائي وصياغته : بعد الانتهاء من إعداد تقارير التقويم السابقة - التي تمت على مستوى كل مصرف على حدة في مجموعة المعايير ، ثم لكل مجموعة من المصارف الإسلامية بالنسبة لكل معيار ، ثم بالنسبة لمجموعة المعايير - تم التوصل إلى النتائج النهائية ووضع التقرير العام الأولي .

وقد تولى أ.د حمدي عبد العظيم مراجعة تلك التقارير والتحقق من الالتزام بأسس وضوابط التقييم المقررة في اجتماعات اللجنة ثم قام بوضع التقرير العام الأولي ، وتضمن النتائج العامة والمقترحات في ضوء ذلك .

هذا ، وقد قام بمراجعة الأعمال الدكتور علي جمعة محمد المستشار الأكاديمي للمعهد العالمي للفكر الإسلامي ، والأستاذ أحمد جابر المشرف على مشروع الاقتصاد

الإسلامي ، كما تولى أمر المراجعة والتعديلات النهائية في صياغة التقرير أ.د عبد الرحمن يسري أحمد عضو اللجنة .

معايير التقويم :

قام أعضاء اللجنة باستعراض ودراسة العديد من المعايير المقترحة لتقويم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية ؛ بهدف التوصل إلى النموذج الملائم الذي يمكن الاعتماد عليه لتحقيق أهداف التقويم ، وقد استغرقت مناقشات الأعضاء حول هذا الموضوع فترة طويلة ، وذلك بسبب العديد من العقبات التي واجهت عملية التوصل إلى هذا النموذج الذي تتحقق فيه الشروط التي تم تحديدها مسبقًا وهي :

١ - أن تعبر هذه المعايير عن أهداف اقتصادية رئيسية ومهمة ، وليست فرعية أو ثانوية .

٢ - وأن تغطي كافة الوظائف الاقتصادية والأهداف الخاصة بالنشاط المصرفي .

٣ - ملاءمة المعيار للاستخدام القياسي في الواقع العملي .

٤ - إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للاستخدام القياسي لكل معيار في ظروف المصارف الإسلامية والظروف الاقتصادية بصفة عامة .

٥ - الاتفاق على طريقة لترتيب أداء المصارف والمقارنة بينها لكل معيار من المعايير المستخدمة .

٦ - الاتفاق على أسلوب استخدام المعايير المختلفة لتحديد مدى كفاءة المصرف في خدمة المجتمع .

ولقد كانت عملية الحصول على نموذج المعايير الموضوعي القابل للتطبيق العملي - والذي تتوافر له مجموعة الشروط السابقة - عملية شاقة ، ولكن بتوفيق من اللّه ﷻ وبالعمل المستمر لأعضاء اللجنة ؛ فقد تم الاتفاق على عدد من المعايير تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي :

المجموعة الأولى : معايير تقويم دور المصارف في جذب المدخرات وتعبئة الموارد المالية :

وذلك على أساس أن الادخار يعتبر أحد المتغيرات الاقتصادية المهمة التي تؤثر في

مستوى النشاط الاقتصادي ، ولأن هذه المصارف تمثل أحد الوسائط المهمة التي تقوم بتجميع المدخرات من أصحابها وتوجيهها للاستثمار مباشرة أو إتاحتها للمستثمرين من أصحاب العجز .

وقد تم التوصل إلى ثلاثة معايير لقياس دور المصارف في مجال جذب المدخرات وتعبئة الموارد المالية وهي :

المعيار الأول : على مستوى حجم الموارد الإجمالية : وقد استخدم لقياسه مؤشر معدل النمو في إجمالي حجم الموارد .

حيث يتم قياس معدل النمو في كل سنة عن طريق المعادلة التالية :

$$\text{معدل النمو للسنة} = \frac{\text{حجم الموارد في السنة ن} - \text{حجم الموارد في السنة ن} - ١}{\text{حجم الموارد في السنة ن} - ١} \%$$

وكلما كان هذا المعدل كبيرًا ، دل ذلك على أن دور المصرف في هذا الخصوص أفضل .

المعيار الثاني : على مستوى مصادر الموارد ، معبرًا عنه بنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .

وذلك على أساس أن دور المصرف في تعبئة المدخرات يقاس بقدرته على تعبئة أكبر قدر من الودائع بصفة عامة إلى إجمالي موارده ؛ ولذلك كلما زادت هذه النسبة دل ذلك على مستوى أفضل للمصرف في هذا المجال .

المعيار الثالث : على مستوى الأهمية النسبية لأنواع الودائع ، معبرًا منه بنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .

وذلك انطلاقًا من أن الودائع الاستثمارية هي المصدر الرئيسي الملائم لتمويل النشاط الاستثماري بطبيعته التنموية الخاصة .

ولذلك فكلما زادت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، دل ذلك على ازدياد دور المصرف في هذا المجال .

المجموعة الثانية : معايير تقويم دور المصارف في مجال توظيف واستثمار الموارد المالية :

النشاط الاستثماري للمصارف الإسلامية نشاط مميز ذو طبيعة خاصة سواء من حيث أسسه وأهدافه أو من حيث أساليبه ووسائله .

وهذه الطبيعة الخاصة للنشاط الاستثماري تجعل للمصارف الإسلامية قدرة أكبر من غيرها – من البنوك التقليدية – في مجال التنمية الاقتصادية عامة ، وفي مجال تدعيم الاستثمار القومي خاصة .

وتستطيع المصارف الإسلامية القيام بهذا الدور من خلال عاملين أساسيين :

الأول : قيام هذه المصارف بإقامة المشروعات الاستثمارية المباشرة ، وهو ما يختلف عن عملية التمويل التقليدي (منح القروض) ، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الأصول الإنتاجية للمجتمع .

الثاني : طبيعة النشاط الاستثماري للمصارف الإسلامية من حيث قدرته على حفز المستثمرين وذلك عن طريق :

١ – رفع الكفاءة الحدية للاستثمار نتيجة لتحمل المصرف جزءًا من تكلفة العملية الاستثمارية ، وذلك من خلال الأساليب الاستثمارية التي تعتمد على المشاركة .

٢ – تقليل حجم مخاطر العمليات الاستثمارية ، وذلك من خلال الأساليب الاستثمارية التي تعتمد على المشاركة في تحمل نتائج العمليات الاستثمارية من ربح أو خسارة .

٣ – إذكاء روح الاستثمار لأجل تنمية المجتمع وخدمة أهدافه .

وفي ضوء هذه الأهمية لنشاط توظيف الموارد المالية على الاستثمار القومي ، تعرضت اللجنة لدراسة العديد من المعايير التي يمكن أن تعكس طبيعة دور المصارف الإسلامية في هذا الشأن ، ولكنها في النهاية ونظرًا لاعتبارات عملية تطبيقية رأت اختيار المعايير الثلاثة التالية للاعتماد عليها لتقييم دور المصارف في مجال التوظيف والاستثمار ، وهذه المعايير هي :

المعيار الأول .. على مستوى آجال التوظيفات :

وقد استخدم لقياسه مؤشران رئيسيان :

الأول : نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .

الثاني : معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل .

وكان مرد هذا الاختيار راجعًا إلى أن الأثر التنموي للاستثمارات طويلة الأجل أعلى بصفة عامة من نفس الأثر للاستثمارات قصيرة الأجل .

ولذلك فإنه كلما زادت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ، دل ذلك على أن الدور الاقتصادي لتلك المصارف أعلى كفاءة في هذا المجال ، والعكس صحيح .

غير أنه لما كانت طبيعة المرحلة الأولى لهذه المصارف تحد من إمكانية دخولها بصورة كبيرة في مجال الاستثمارات طويلة الأجل ، فقد رؤي ضرورة الاعتماد على مؤشر آخر مكمل يظهر مدى استجابة هذه المصارف لتلبية هذا المطلب مع تطور الزمن ، ومن ثم كان المؤشر الثاني وهو معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل ، حيث يدل ارتفاع هذا المعدل على اتجاه إيجابي يحسب لهذه المصارف في ذلك المجال ، والعكس صحيح .

أما من حيث طريقة حساب المؤشر الأول فيتم ذلك عن طريق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{إجمالي التوظيفات طويلة الأجل}}{\text{إجمالي التوظيفات}} = \%$$

وذلك لكل مصرف عن كل سنة من سنوات الدراسة .

أما المؤشر الثاني فيتم حسابه من خلال المعادلة التالية :

معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل للسنة ن =

$$\frac{\text{نسبة التوظيفات طويلة الأجل في السنة ن} - \text{نسبة التوظيفات طويلة الأجل في السنة ن} - 1}{\text{نسبة التوظيفات طويلة الأجل في السنة ن} - 1} = \%$$

وذلك لكل مصرف عن كل سنة من سنوات الدراسة أيضًا .

المعيار الثاني .. على مستوى أساليب التوظيف :

استقر رأي أعضاء اللجنة على تقويم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية في هذا الشأن ، من خلال الاعتماد على نسبة الاستثمار بأسلوب المضاربة والمشاركة ، خاصة إلى جملة الاستثمار في كل مصرف .

وكلما ارتفعت درجة اعتماد هذه المصارف على أسلوبي المشاركة والمضاربة ، دل ذلك على قيام المصرف بدور اقتصادي أكبر في هذا الخصوص والعكس صحيح .

وسبب ذلك مرده إلى ما سبقت الإشارة إليه في مقدمة هذه المجموعة من المعايير ، من أن مساهمة المصارف الإسلامية بدور كبير في تدعيم الاستثمار القومي يعتمد في الأساس على الطبيعة الخاصة والمميزة لنشاطها الاستثماري الذي يؤدي إلى حفز المستثمرين على الاستثمار ، من خلال رفع الكفاءة الحدية لرأس المال المشارك في العملية الاستثمارية نتيجة لتحمل جزء من تكلفة العملية ، وأيضًا لمشاركة المصرف للمستثمرين في تحمل مخاطر العمليات الاستثمارية ، وهذا وذلك لا يتحققان إلا بالاعتماد على أسلوبي المشاركة والمضاربة خاصة ؛ حيث يشارك المصرف العميل في تحمل نتائج العملية الاستثمارية من ربح أو خسارة .

المعيار الثالث .. على مستوى مجالات التوظيف :

وقد استقر رأي أعضاء اللجنة على استخدام مؤشر نسبة التوظيف في قطاعي الزراعة والصناعة خاصة ، كمعيار للحكم على درجة الأداء الاقتصادي للمصارف الإسلامية في هذا الشأن ، وكلما ارتفعت نسبة الاستثمار في قطاع الزراعة أو قطاع الصناعة إلى جملة استثمارات المصرف ، دل ذلك على قيام المصرف بدور أكبر في هذا المجال والعكس صحيح .

وكان مرد هذا التصور لدى أعضاء اللجنة راجعًا إلى واقع المجتمعات التي تعمل فيها غالبية هذه المصارف ، ومدى حاجتها للتنمية الاقتصادية ، وأن نسبة كبيرة من هذه المجتمعات تعتمد على استيراد غالبية منتجاتها الصناعية من الخارج ، كما أن نسبة كبيرة منها تعاني من فجوة غذائية واسعة تؤدي بها للاعتماد على الخارج لاستيراد جزء كبير من السلع الغذائية والمنتجات الزراعية الأولية اللازمة لها ، وهذه الظروف إجمالًا تدعو إلى رفع معدلات الاستثمار بصفة خاصة في قطاعي الصناعة والزراعة .

المجموعة الثالثة : معايير تقويم دور المصارف الإسلامية في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية :

بعد أن استقر رأي أعضاء اللجنة على اختيار مجموعتي المعايير السابقتين لتقويم دور المصارف في مجال تعبئة الموارد وجذب المدخرات وفي مجال توظيف واستثمار الموارد المالية ، رأت اللجنة ضرورة إضافة بعض المعايير الأخرى التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى إمكانية تأثير نشاط هذه المصارف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية .

والحقيقة أن اللجنة تعرضت في هذا الصدد للعديد من المعايير مثل دور المصارف في التجارة الخارجية ، ودورها في الحد من التضخم ، ودورها في الاستثمارات الخارجية ودعم التكامل الاقتصادي بين الدول الإسلامية وغيرها من المعايير ، ولا شك أن اللجوء إلى هذه المعايير كان سيساعد في إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن « أبعاد » أخرى للدور الاقتصادي المميز لهذه المصارف .

ولكن عدم إمكانية نقل بعض هذه المعايير من الإطار النظري إلى المستوى التطبيقي بسبب القصور المتوقع في البيانات الإحصائية والمعلومات اللازمة حال دون إمكانية الاعتماد على هذه المعايير ضمن النموذج المقترح .

وقد استقر رأي أعضاء اللجنة في النهاية – وتحت ضغط إمكانية التطبيق والحصول على المعلومات والبيانات اللازمة – على اختيار المعايير الثلاثة التالية :

المعيار الأول : دور المصرف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية محليًا :

وقد رأى أعضاء اللجنة أن قياس هذا المعيار يمكن أن يتم عن طريق معرفة عدد فروع المصرف داخل المجتمع (كمؤشر لدرجة انتشاره) .

وقد استقر رأي أعضاء اللجنة أيضًا على استخدام مقياس آخر ، وذلك من خلال قسمة إجمالي حجم الموارد على عدد الفروع في كل مصرف (كمؤشر لمستوى نشاط الفرع في المتوسط) ، وذلك حتى يكون دور المصرف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية انعكاسًا لمستوى انتشاره (معبرًا عنه بعدد الفروع) وحجم نشاط الفرع في المتوسط .

المعيار الثاني : دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي :

وذلك على أساس أن كافة الدول تحرص على تشجيع الاستثمار والعمل على زيادة الطاقة الاستثمارية للمجتمع ، لما يؤدي إليه ذلك من إيجاد طاقات إنتاجية جديدة تزيد من مستوى الناتج القومي وتفتح مجالات أوسع لمزيد من فرص العمل .

ولذلك فكلما كانت قدرة المشروع على تدعيم الاستثمار القومي مرتفعة ، كان دوره الاقتصادي أفضل .

وقد رأى أعضاء اللجنة الاعتماد على مؤشرين أساسيين لقياس دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي :

المؤشر الأول : نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد ، على أساس أنه كلما زادت هذه النسبة ، دل ذلك - من حيث المبدأ - على زيادة دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .

ولأن المقصود هنا بالاستثمار هو الاستثمار الحقيقي وليس المالي ، فإن أعضاء اللجنة رأوا إضافة مؤشر آخر أكثر تحديدًا يخدم هذا الغرض ، وكان هذا **المؤشر الثاني** : هو نسبة مجموع الاستثمارات المباشرة والمشاركات والمضاربات إلى إجمالي التوظيف ، على أساس أنه كلما زادت هذه النسبة دل ذلك - تقريبًا - على ازدياد دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .

ومرد ذلك راجع إلى ما سبق الإشارة إليه ، من أن مساهمة المصارف الإسلامية بدور كبير في تدعيم الاستثمار القومي تعتمد في الأساس على الطبيعة الخاصة لنشاطها الاستثماري الذي يؤدي إلى حفز المستثمرين على الاستثمار ، من خلال العمل على رفع الكفاءة الحدية للاستثمار نتيجة لتحمل المصرف جزءًا من تكلفة العملية وأيضًا لمشاركة المصرف للمستثمرين في تحمل مخاطر العمليات الاستثمارية ، وهذا وذاك لا يتحققان إلا بالاعتماد على أسلوبي المشاركة والمضاربة ، والاستثمار المباشر خاصة ، حيث يشارك المصرف العميل المستثمر في تحمل نتائج العملية الاستثمارية من ربح أو خسارة .

المعيار الثالث : القيمة المضافة الصافية للمصرف إلى الناتج القومي :

ومن المعروف أن القيمة المضافة هي تلك الزيادات التي يضيفها المشروع إلى إجمالي الناتج القومي ، ولما كان زيادة الناتج القومي ورفع مستواه يمثل أحد الأهداف الاقتصادية الرئيسية للمجتمع - بل هي الغاية النهائية للسياسة الاقتصادية - فإنه كلما زادت

مساهمة المصرف في إحداث إضافة إلى الناتج القومي (القيمة المضافة) كان دوره الاقتصادي أكبر .

ويمكن التوصل إلى القيمة المضافة الصافية لأي مشروع بإحدى طريقتين :

الأولى : بحساب صافي إنتاج المشروع ويساوي إجمالي الإيرادات الجارية من النشاط الإنتاجي - قيمة مستلزمات الإنتاج خلال السنة .

والثانية : بحساب صافي عوائد عناصر الإنتاج وتساوي الأجور وما في حكمها + الإيجارات + الأرباح التي يحصل عليها المودعون + الأرباح التي يحصل عليها المساهمون ، وسوف يتم الاعتماد على الطريقة الثانية (لطبيعة البيانات المتاحة) غير الموزعة (إذا وجد) + الضرائب والرسوم + المحصلة على النشاط الجاري .

ولأن معرفة القيمة المضافة الصافية كقيمة مطلقة لكل مصرف لا تعطي دلالة حقيقية عن دور المصرف في هذا الشأن ، فإنه سيتم قسمة مقدار القيمة المضافة لكل مصرف على حجم موارده (كمؤشر لمستوى نشاطه) ؛ وذلك لأنه من المفترض أن يتوقف مقدار القيمة المضافة - التي يحققها المصرف - على حجم نشاطه .

وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة ، دل ذلك على أن الدور الاقتصادي للمصرف أفضل في هذا الشأن .

* * *

الفَصِلُ الثَّانِيْ : تقييم الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية العاملة بمصر والأردن

وتشتمل هذه المجموعة على المصارف الإسلامية العاملة في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية ، وعددها ثلاثة مصارف هي :

١ - بنك فيصل الإسلامي المصري (القاهرة)

٢ - المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (القاهرة)

٣ - البنك الإسلامي الأردني (عمان)

وقد استبعد بيت الاستثمار الإسلامي الأردني ؛ لأنه توقف عن العمل في عام (١٩٨٦م) وكان قد بدأ العمل في عام (١٩٨٢م) ، وتم إعادة افتتاحه بتسجيل جديد وتغير اسمه إلى « البنك الوطني الإسلامي الأردني » في عام (١٩٨٩م) ولم تتح عنه بيانات كافية عنه حتى إعداد هذه الدراسة .

كما استبعد بنك ناصر الاجتماعي - المصري - لأنه يعتبر مفردة خاصة ، نظرًا لطبيعة مصادر تمويله ، حيث يعتمد أساسًا على مصادر عامة ، ينظمها القرار الجمهوري بالقانون رقم (٦٦) لسنة (١٩٧١م) ، باعتباره هيئة عامة مملوكة للحكومة المصرية وتخضع إداريًا لوزارة التأمينات والشؤون الاجتماعية ، وسوف يراعى الالتزام بالمنهج الموضوع للدراسة عند القيام بتقييم الدور الاقتصادي لهذه المجموعة ، سواء من حيث مستويات التقييم ، أو من حيث التبويب والترتيب ، وسوف يتم تقييم الدور الاقتصادي لهذه المصارف على أربعة مستويات هي :

المستوى الأول : تحليل ودراسة الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف على مستوى كل معيار .

المستوى الثاني : تحليل ودراسة الدور الاقتصادي لمجموعة المعايير على مستوى كل مصرف .

المستوى الثالث : دراسة نتائج التقييم الإجمالية على مستوى المعايير .

المستوى الرابع : دراسة نتائج التقييم الإجمالية على مستوى كل مصرف .

كما أنه سوف يراعى الالتزام بالتبويب والترتيب المحدد ، من حيث تقسيم معايير التقييم إلى ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : معايير تقييم دور المصارف في تعبئة الموارد وجذب المدخرات .

المجموعة الثانية : معايير تقييم دور المصارف في توظيف واستثمار الموارد .

المجموعة الثالثة : معايير تقييم دور المصارف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية .

التعريف بمجموعة المصارف :

١ - بنك فيصل الإسلامي المصري :

- شركة مساهمة مصرية تعمل وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية تأسست بالقانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٧م) والمعدل بالقانون رقم (٤٢) لسنة (١٩٨١م) .

- تاريخ بدء التشغيل : (١٠ شعبان ١٣٩٩هـ) - (٥ يوليو ١٩٧٩م) .

- رأس المال : المصرح به (٥٠٠) مليون دولار أمريكي ، المصدر (١٠٠) مليون دولار أمريكي ، والمدفوع (٧٠) مليون دولار أمريكي .

- حجم نشاطه : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٩٠م) (أ) مليون دولار أمريكي .

٢ - المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بالقاهرة :

- شركة مساهمة مصرية تعمل وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية في إطار أحكام القانون (٤٣) لسنة (١٩٧٤م) بنظام استثمار المال العربي والأجنبي والمناطق الحرة وتعديلاته .

- تاريخ بدء التشغيل : (١ أكتوبر ١٩٨١م) .

- رأس المال : المرخص به - (١٠٠) مليون دولار أمريكي ، المصدر والمدفوع (٦٠) مليون دولار أمريكي .

- حجم نشاط : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٩٠م) (أ) مليون جنيه مصري .

٣ - البنك الإسلامي الأردني :

- شركة مساهمة عاملة محدودة ، تأسست بموجب أحكام قانون الشركات رقم (١٢) لسنة (١٩٦٤م) وقانون البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار المؤقت رقم (١٣) لسنة (١٩٧٨م) والذي عدل بالقانون رقم (٦٢) وسجل في سجل الشركات المساهمة تحت رقم (١٢٤) .

- رأس المال : المصرح به (٧,٢) مليون دينار أردني ، المصدر والمدفوع (٦) ملايين دينار أردني .

- حجم نشاطه : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٩٠م) (٢٤٥) مليون دينار أردني .

المستوى الأول : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف :

المجموعة الأولى : معايير تقييم دور المصارف في تعبئة الموارد وجذب المدخرات :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى الحجم الإجمالي للموارد : معبرًا عنه بمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف .

جدول رقم (١) : معدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف (٪) :

السنة / اسم المصرف	متوسط الحجم الإجمالي للموارد	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط العام
بنك فيصل	١٨٧٢ مليون جنيه	١١,٦	١-	٧,٣-	١١,٩-	٠,٥	٨,٥	٠,٠٧
المصرف الإسلامي الدولي	٩٤٤ مليون جنيه	٧٠	٤,٦	٩,٦	١٣,٣-	٢٤,٨-	٢٧	١٢,١
البنك الإسلامي الأردني	١٩٩ مليون دينار أردني	٢٤,٣	٢٧,٤	٢٢,٢	١٢,٨	٨,٨	١,١	١٦,١
المتوسط								

المصدر : تم الحصول على البيانات الأساسية التي استخدمت لحساب هذه المعدلات

من مؤشرات المصارف الإسلامية ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة (١٩٩٣م) .

يلاحظ من بيانات الجدول السابق ما يلي :

١ - كان هناك نموٌّ مستمرٌّ في إجمالي حجم الموارد المتاحة للبنك الإسلامي الأردني ، وإن كان معدل النمو متناقصًا ، في حين كان معدل النمو لإجمالي موارد كل من بنك فيصل والمصرف الإسلامي متذبذبًا بين الزيادة والنقصان ؛ بل وشهدت بعض السنوات تسجيل معدلات نمو سالبة ، مما يعني أن حجم الموارد التي أتيحت لهما في هذه السنوات كانت أقل من حجم الموارد التي أتيحت في السنة السابقة لكل منها .

٢ - يلاحظ أن معدلات النمو السالبة سجلت في سنتي (١٩٨٧م ، ١٩٨٨م) لبنك فيصل ، وفي عام (١٩٨٨م ، ١٩٨٩م) للمصرف الإسلامي ، ومن المعروف أن تجربة المصارف الإسلامية في مصر في هذه الفترة خاصة تعرضت لحملة هجوم وتشهير واسعة من أكثر من جهة كان في طليعتها بعض وسائل الإعلام ، وكان من آثارها تعريض المراكز المالية لهذه المصارف لدرجة كبيرة من الخطورة بسبب قيام عدد كبير من المودعين بسحب ودائعهم من هذه المصارف ، لدرجة اضطرت بعض قيادات ومؤسسي بنك فيصل للتدخل بصورة شخصية لدعم مركزه المالي بصورة مستمرة أمام هذا الحجم الكبير من السحوبات ؛ أما المصرف الإسلامي فلم يستطع تحمل هذه الأزمة وكان من نتيجتها - ولغيرها من الأسباب - دخول بنوك القطاع العام المصرية الأربعة لتدعيمه والمساهمة بقيمة (٨٠٪) من رأسماله .

٣ - في ضوء المتوسط العام لمعدلات النمو لكل مصرف يمكن القول إن البنك الإسلامي الأردني كان الأفضل من حيث هذا المؤشر ، حيث حقق معدل نمو في إجمالي موارده (١٦,١٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، بينما لم يحقق بنك فيصل سوى (٠,٠٧٪) فقط في المتوسط عن هذه الفترة ، على حين حقق المصرف الإسلامي الدولي (١٢,١٪) .

٤ - قد تشير أرقام المتوسط العام للنسبة إلى تقدم المصرف الإسلامي على بنك فيصل في هذا الشأن ، ولكن إذا تم توسيع فترة الدراسة لتشمل فترة الثمانينيات كاملة فسوف يلاحظ تغير الوضع ، والسبب في ذلك أن معدلات النمو لإجمالي الموارد المتاحة تكون مرتفعة في السنوات الأولى لبداية التشغيل ثم تبدأ في التناقص تدريجيًا بعد

ذلك ، ولما كانت بداية نشاط بنك فيصل في عام (١٩٧٩م) بينما بداية نشاط المصرف الإسلامي في عام (١٩٨٢م) كان من الطبيعي أن تكون معدلات النمو في إجمالي الموارد ، مرتفعة في المصرف الإسلامي عن بنك فيصل في هذه الفترة المحددة للدراسة .

٥ - كانت أكثر سنوات الدراسة التي حقق فيها معدل النمو قيمة مرتفعة سنتي (١٩٨٥م) ، (١٩٩٠م) والسنة الأولى هي السنة التي سبقت بداية الحملة الضارية ضد هذه المصارف ، أما في السنة الثانية فكانت الأحوال قد بدأت في الاستقرار بعض الشيء ، هذا بالنسبة لبنك فيصل والمصرف الإسلامي الدولي بالقاهرة .

أما بالنسبة للبنك الإسلامي الأردني فقد كان معدل النمو مرتفعًا في السنوات الأولى لفترة الدراسة ، ومنخفضًا في السنوات الأخيرة بمعدل نمو متناقص بصورة دائمة ومنتظمة تقريبًا ، وهذا طبيعي في ضوء التفسير السابق حيث تكون معدلات النمو مرتفعة في السنوات الأولى للتشغيل وتبدأ في التناقص بعد ذلك بصورة منتظمة في الظروف العادية التي كان عليها وضع الأردن في هذه الفترة ، وهو ما عكسته صورة معدل النمو على النحو السابق .

المعيار الثاني : على مستوى مصادر الموارد : معبرًا عنه بنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد ، ونسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد

جدول رقم (٢) : نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٪) :

السنة / اسم المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط العام
بنك فيصل	٧٦,٨	٧٢,٤	٧٩	٨٣,٦	٨٢,٣	٨٣,٦	٧٩,٦
المصرف الإسلامي الدولي	٦٥,٥	٥٩,٣	٥٨,٦	٦٥,٤	٤١,٧	٤٤,١	٥٥,٨
البنك الإسلامي الأردني	٩٠	٨٨,٢	٨٨,٢	٨٨,٩	٨٧,١	٨٧,٥	٨٨,٣

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٣) : نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد (٪) :

السنة / اسم المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط العام
بنك فيصل	٢,٢	٤,٧	٥,١	٦,٥	٦,٤	٦,٢	٥,١
المصرف الإسلامي	١,٢	١,١	١,١	٠,٨	١٥,٦	١١,٧	٥,٣
البنك الإسلامي الأردني	٤	٦,٢	٥,١	٤,٧	٥	٤,٩	٥

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من بيانات الجدولين السابقين يلاحظ ما يلي :

١ - ارتفاع نسبة الودائع (الموارد الخارجية) إلى إجمالي الموارد المتاحة لهذه المصارف بصفة عامة ، وفي المقابل انخفاض نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد بدرجة كبيرة .

فقد بلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٧٩,٦٪) في بنك فيصل ، (٥٥,٨٪) في المصرف الإسلامي الدولي ، (٨٨,٣٪) في البنك الإسلامي الأردني .

فيما بلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة لنسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد (٥,١٪) في بنك فيصل ، (٥,٣٪) في المصرف الإسلامي الدولي ، (٥٪) في البنك الإسلامي الأردني .

٢ - على حين كانت نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في كل من المصارف الثلاثة متساوية تقريبًا ، كانت نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد مرتفعة في البنك الإسلامي الأردني ، وأيضًا كانت نفس النسبة متقاربة معها بالنسبة لبنك فيصل ، بينما سجلت نفس النسبة قيمة منخفضة - بالقياس عليها - في المصرف الإسلامي الدولي ، وهذا يعود إلى أن بند « أرصدة أخرى » غير حقوق الملكية وإجمالي الودائع ، كان مرتفعًا بالنسبة لإجمالي الموارد في الميزانيات المختلفة للمصرف الإسلامي الدولي عنه بالنسبة للمصرفين الآخرين ، فعلى سبيل المثال بلغت قيمة الأرصدة الأخرى في ميزانية

عام (١٩٩٠م) للمصرف الإسلامي الدولي (٤٠٤,٧) مليون جنيه مصري ، وإجمالي حجم الموارد (٩١٥) مليون جنيه مصري ، بينما بلغت قيمة الأرصدة الأخرى في ميزانية بنك فيصل عن نفس السنة (١٨٩,٧) مليون دولار أمريكي ، وإجمالي حجم الموارد (١٨٣١,٣) مليون دولار .

كما يلاحظ أن ارتفاع مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد للمصرف الإسلامي الدولي في السنتين الأخيرتين للدراسة (١٥,٦٪ ، ١١,٧٪) بصورة كبيرة كان راجعًا لارتفاع مقدار رأس المال من (٩,٩٦) مليون جنيه مصري في عام (١٩٨٨م) إلى (١١٠) ، (١٠٥,٧) مليون جنيه مصري في هاتين السنتين على التوالي .

٣ - يتضح من واقع هذه البيانات أن المصادر الخارجية (الودائع) تمثل المصدر الرئيسي الذي تعتمد عليه هذه المصارف لتمويل أنشطتها المختلفة ، وخاصة النشاط الاستثماري كنشاط رئيسي لها ، وذلك نظرًا لتدني الأهمية النسبية لحقوق الملكية من ناحية واستغراق غالبيتها - أو كلها - في التجهيزات الثابتة والأولية للمصرف من ناحية أخرى .

ومعنى هذا أن طبيعة النشاط الاستثماري لهذه المصارف سوف تتوقف على طبيعة هيكل الودائع المتاحة لها ، باعتبارها المصدر الرئيسي لتمويل هذا النشاط .

٤ - في ضوء ما سبق يتضح أيضًا أن مسلك هذه المصارف من حيث الأهمية النسبية لحقوق الملكية لديها يكاد يقترب من مسلك البنوك التقليدية في هذا الشأن ، على الرغم من اختلاف طبيعة كل منهما ، وخاصة ما يتميز به النشاط الاستثماري للمصارف الإسلامية وما يتطلبه من أن تمثل حقوق الملكية لديها أهمية أكبر كمصدر لتمويل مشروعاتها الاستثمارية التنموية ؛ بل على العكس من ذلك كانت نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في هذه المصارف أقل منها في البنوك التقليدية .

فمثلًا بلغت نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في البنوك التجارية المصرية عامة لعام (١٩٨٩م) (٧٪) ، وفي بنوك الاستثمار والأعمال بلغت (٦٪) لنفس العام [1] .

المعيار الثالث : على مستوى الأهمية النسبية لأنواع الودائع ، معبرًا عنه بنسبة الودائع

---

(١) التقرير السنوي للبنك المركزي المصري لعام (١٩٨٨ ، ١٩٨٩م) ، (ص ٥٨ - ٦٦) .

الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، ونسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع .

جدول رقم (٤) : نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط العام
بنك فيصل	٩٧,٥	٩٥,٨	٦٩,٩	٩٦,٨	٩٦,٩	٩٦,٨	٩٦,٩
المصرف الإسلامي الدولي	٩١,٥	٨٦,٣	٩١,٢	٩٢,١	٩٠,٥	٩١,٥	٩٠,٥
البنك الإسلامي الأردني	٧٩,١	٨١,٣	٨٢,١	٨٢,٣	٧٩,٣	٨٢,١	٨١

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٥) : نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط العام
بنك فيصل	٢,٥	٤,٢	٣	٣,٢	٣	٣,٢	٣,٢
المصرف الإسلامي الدولي	٨,٥	١٣,٧	٨,٨	٧,٩	٩,٤	٨,٦	٩,٥
البنك الإسلامي الأردني	٢٠,٩	١٨,٧	١٧,٩	١٧,٧	٢٠,٧	١٧,٩	١٩

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من واقع بيانات الجدولين السابقين يتضح ما يلي :

١ - أن نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع المتاحة تمثل النسبة الغالبة في هذه المجموعة من المصارف بصفة عامة ، وبالمقابل كانت نسبة الودائع الجارية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي هذه الودائع .

فقد بلغت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في المتوسط عن فترة

الدراسة (٩٦,٩٪) في بنك فيصل ، (٩٠,٥٪) في المصرف الإسلامي الدولي ، و(٨١٪) في البنك الإسلامي الأردني .

فيما بلغت نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع في المتوسط عن فترة الدراسة (٣,٢٪) في بنك فيصل ، و(٩,٥٪) في المصرف الإسلامي الدولي ، و(١٩٪) في البنك الإسلامي الأردني .

٢ - يعتبر ارتفاع نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع بهذه المصارف مؤشرًا طيبًا ؛ لأن النشاط الاستثماري لهذه المصارف سوف يعتمد على هذا الحجم من الودائع الاستثمارية لتمويل مشروعاته ، وإن كانت طبيعة ونوعية هذه المشروعات سوف تتوقف أيضًا على طبيعة وخصائص هذه الودائع ، سواء من حيث استعدادها للمخاطرة أو من حيث آجالها .

٣ - يلاحظ ارتفاع نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في المصارف الإسلامية في مصر عنها بالنسبة للبنك الإسلامي الأردني ، حيث بلغ المتوسط العام لهذه النسبة في مصر (٩٣,٧٪) وفي الأردن (٨١٪) .

الخلاصة :

في ضوء ما سبق من نتائج التقييم ، يمكن التوصل إلى أن الدور الملموس لهذه المجموعة من المصارف في مجال تعبئة المدخرات ينحصر في قيامها بتجميع جزء كبير من الودائع الاستثمارية بالنسبة لبقية مصادر التمويل المتاحة لها ؛ حيث سجلت الأرقام تدني نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد ، ونسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الموارد .

وإذا قارنا بين الآثار التي ستترتب على نشاط هذه المصارف من تدني نسبة حقوق الملكية ونسبة الودائع الجارية ، يتضح أن الأثر السلبي لتدني النسبة الأولى أكبر ؛ لأنه سوف يؤثر على أهم أنشطة هذه المصارف وهو النشاط الاستثماري ؛ حيث سيحرمها من مصدر مهم من مصادر التمويل طويلة الأجل ، التي كان يمكن أن تعتمد عليها بصورة مستقرة .

المجموعة الثانية : معايير تقييم دور المصارف في توظيف واستثمار الموارد المالية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى آجال التوظيفات : معبرًا عنه بنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ، ومعدل نمو التوظيفات طويلة الأجل .

جدول رقم (٦) : نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٪) :

السنة / المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط العام
بنك فيصل	٢,٣	٣	٣,١	٥,٦	٥,٩	٦	٣,٣
المصرف الإسلامي	٠,٥	٠,٨	٠,٨	٠,٩	٠,٢	٢	٠,٩
البنك الإسلامي الأردني	٠,٣	٠,٣	٠,٢	٠,٢	٠,٢	٠,٢	٠,٢

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - تدني نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات بصورة كبيرة جدًا في مجموعة هذه المصارف بصفة عامة ، وإن كان موقف بنك فيصل أفضل نسبيًا في هذا الشأن من موقف كل من المصرف الإسلامي والبنك الإسلامي الأردني ؛ حيث بلغ المتوسط العام لهذه النسبة عن فترة الدراسة (٣,٣٪) في بنك فيصل ، (٠,٩٪) في المصرف الإسلامي الدولي ، (٠,٢٪) في البنك الإسلامي الأردني .

٢ - يعني هذا أن السمة الغالبة المسيطرة على استثمارات هذه المصارف أنها قصيرة الأجل ، حيث تصل نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الاستثمارات في هذه المصارف (٩٦,٧٪) في المتوسط عن فترة الدراسة في بنك فيصل و(٩٩,١٪) في المصرف الإسلامي الدولي و(٩٩,٨٪) في البنك الإسلامي الأردني .

٣ - يمكن إرجاع تدني نسبة الاستثمارات طويلة الأجل في هذه المصارف إلى هذا المستوى إلى عدة أسباب أهمها : سيطرة الطابع قصير الأجل على غالبية الموارد المالية

المتاحة للتوظيف بهذه المصارف ، بحيث لا يمكن من الناحية الفنية الاعتماد عليها لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل ، بالإضافة إلى عدم توافر الجهاز الاستثماري بالتنظيم والحجم الملائمين لدى هذه المصارف ، والذي يمكن الاعتماد عليه للبحث عن الفرص الاستثمارية ودراستها وتقويمها وتنفيذها بصورة ناجحة ، وهو ما جعلها تفضل عمليات المرابحة لأنها أقرب في التطبيق إلى الأسلوب التقليدي للتمويل ، وأكثر ابتعادًا عن العمليات الاستثمارية الحقيقية طويلة الأجل .

٤ - كان من نتيجة هذا الوضع عجز هذه المصارف عن القيام بدورها الاقتصادي المأمول ، من حيث المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية ، وهو ما ساهم في فتح أبواب شديدة من النقد عليها ، خاصة وأن هذا الوضع التطبيقي جاء متناقضًا تمامًا مع التصورات النظرية المسبقة والتي أفرطت في إعطاء دور اقتصادي كبير لهذه المصارف في حال قيامها ، والتي كان من أهمها قدرة هذه المصارف على القيام باستثمارات طويلة الأجل بصورة كبيرة .

هذا عن نسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى إجمالي الاستثمارات في هذه المصارف ، أما عن معدل نمو الاستثمارات طويلة الأجل فيمكن ملاحظة تطوره من خلال بيانات الجدول التالي .

والذي يتضح من واقع بياناته ما يلي :

١ - تذبذب وعدم استقرار معدلات النمو بالنسبة للمصرف الإسلامي ، وثباتها وعدم تغيرها بالنسبة للبنك الإسلامي الأردني ، بينما كانت متزايدة تقريبًا بالنسبة لبنك فيصل .

٢ - في ضوء المتوسط العام لمعدل نمو التوظيفات طويلة الأجل في هذه المصارف يتضح أن موقف المصرف الإسلامي الدولي كان أفضل من المصرفين الآخرين ، ولكن انخفاض نسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى جملة الاستثمارات يلغي الأثر الإيجابي الذي كان يمكن أن يحققه ارتفاع هذا المعدل .

جدول رقم (٧) : معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك فيصل	٢٧	١,٣	١١,٤	٦,٧	١٢,٣	١٢,٤	١١,٩
المصرف الإسلامي	٢٨٠	٨٣,٩	٢٢	٩٨,٤	٨,٣-	١٣,٥	٨١,٦
البنك الإسلامي الأردني	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر

المصدر : تم الحصول على البيانات الأساسية التي استخدمت لحساب هذه المعدلات من مؤشرات المصارف الإسلامية .

فمثلًا كان معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل في المصرف الإسلامي (٢٨٠٪) لعام (١٩٨٥م) ، بينما كانت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٠,٥٪) لنفس العام ، وبحساب حجم النمو في التوظيفات طويلة الأجل لنفس العام يتضح أن الارتفاع الكبير لمعدل النمو - على الرغم من أنه مؤشر طيب - إلا أن أثره يظهر محدودًا نظرًا لانخفاض نسبة الاستثمارات طويلة الأجل في الأساس .

والخلاصة :

أنه في ضوء النتائج السابقة للمؤشرين السابقين يتضح أن هذه المجموعة من المصارف الإسلامية لم تقم بالدور الاقتصادي المأمول منها في مجال الاستثمارات طويلة الأجل - ذات الأثر التنموي المرتفع - حيث اعتمدت بصورة أساسية على الاستثمارات قصيرة الأجل لتوظيف مواردها المالية ، وهو ما يتعارض مع الطبيعة الاستثمارية الخاصة كما صورها النموذج النظري المفترض لهذه المصارف .

المعيار الثاني : على مستوى أساليب الاستثمار معبرًا عنه بالنسبة المئوية للموارد الموظفة بكل أسلوب إلى إجمالي التوظيف لكل مصرف .

جدول رقم (٨) : النسبة المئوية لصيغ التوظيف إلى إجمالي التوظيف (٪) :

في بنك فيصل الإسلامي المصري

السنة / الصيغة	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	١٩٩١م		المتوسط
مرابحات	٢٨	٣٠	٣٠	٣٢	٣٥		٣١
مضاربات ومشاركات	٣٠	٣٠	٣٠	٣٢	٣٤		٣١,٢
توظيفات خارجية	٣٩	٣٦	٣٦	٣١	٢٧		٣٣,٨
أخرى	٣	٤	٤	٥	٤		٤
إجمالي	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠		

المصدر : من البيانات الأساسية التي أعدها الباحث فياض عبد المنعم .

جدول رقم (٩) : النسبة المئوية لصيغ التوظيف إلى إجمالي التوظيف (٪) :

في المصرف الإسلامي الدولي بالقاهرة

السنة / الصيغة	١٩٨٢م	١٩٨٣م	١٩٨٤م	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	المتوسط
مضاربة	٠,٠٥	٧,٤	٤	٢	٢,٨		٣,٣
مشاركة	١٠,٥	١٤,٥	٢٣,٢	١٧	١٥		١٦
مرابحة	٣٦,٣	٦٥,٧	٣٥,٣	٣٤	٤٠,٣	٪٩٥ (*)	٦٦ (**)
استثمار مباشر	–	١١,١١	٣٣,٧	٢٨,٦	٢٨		٢٥,٤

المصدر : عبد الحليم إبراهيم محيسن : تقييم تجربة البنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير ،

(*) بلغت نسبة المرابحة في السنوات التالية (٩٦٪ ، ٩٦٪ ، ٩٧٪) للأعوام (١٩٨٨م ، ١٩٨٩م ، ١٩٩٠م) ، وقد أخذت هذه السنوات في الحساب عند تقدير قيمة المتوسط .

(**) لم يتح العثور على بيانات من صيغ الاستثمار بالبنك عن فترة الدراسة المحددة (١٩٨٥م – ١٩٩٠م) .

الجامعة الأردنية ، (١٩٩٢م) .

جدول رقم (١٠) : النسبة المئوية لصيغ التوظيف إلى إجمالي التوظيف (٪)

في البنك الإسلامي الأردني

السنة / الصيغة	١٩٨٠م	١٩٨١م	١٩٨٢م	١٩٨٣م	١٩٨٤م		المتوسط
مضاربة	١,٤	٥	٣	٢,٦	٠,٣		٢,٥
مشاركة	١٠,٦	٧	٧,٣	٧,٩	٧,١		٨
مرابحة	٨٤,٨	٧٠,٨	٧٦,٥	٧٨,٧	٨١,٤		٧٨,٤
استثمار مباشر	–	١٤,٧	١٢	٧,٤	١٤,٨		١١,١

المصدر : عبد الحليم إبراهيم محيسن : تقييم تجربة البنوك الإسلامية ، مرجع سابق .

من واقع بيانات الجداول السابقة يلاحظ ما يلي :

١ - لم يتيسر الحصول على بيانات عن صيغ الاستثمار خلال فترة الدراسة (١٩٨٥م - ١٩٩٠م) بالنسبة للمصرف الإسلامي الدولي بالقاهرة والبنك الإسلامي الأردني ، ومن ثم كان الاضطرار للاستعانة ببعض البيانات المتاحة عن سنوات أخرى ، حتى يمكن من خلالها الحصول على مؤشر تقريبي يساهم في تحديد الأهمية النسبية لصيغ التوظيف في هذين المصرفين ؛ ولذلك من الضروري أخذ هذا الأمر في الحسبان عند دراسة نتائج هذا المؤشر .

٢ - بالنسبة لبنك فيصل الإسلامي المصري : يلاحظ عدم التوازن في توزيع الاستثمارات بين الأساليب الاستثمارية المختلفة تبعًا لأهميتها لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي .

فقد استحوذ أسلوب المرابحة على نسبة (٣١٪) في المتوسط عن فترة الدراسة من جملة استثمارات المصرف ، وعلى الرغم من أن هذه النسبة تعتبر منخفضة بالقياس على نسبة المرابحة المحققة بكثير من المصارف الإسلامية الأخرى ، إلا أن هذه النسبة تعتبر

مرتفعة نسبيًا ، إذ من المفترض أن يحتل أسلوب المرابحة أهمية ثانوية بالنسبة للأساليب الاستثمارية الأخرى وخاصة المشاركة والمضاربة .

واحتلت التوظيفات الخارجية ما يقرب من (٣٣,٨٪) من جملة استثمارات المصرف في المتوسط ، وهي أيضًا نسبة مرتفعة ، إذ من المفترض أن يوجه المصرف استثماراته لتنمية المجتمع الذي يعمل فيه ، وقبل أن يقوم بتوجيه هذه الأموال لاستثمارها خارجيًا ، فإذا علمنا أن غالبية التوظيفات الخارجية تستخدم من خلال المرابحات التجارية ، أدركنا أن أسلوب المرابحة يحتل المركز الأول من بين الأساليب الاستثمارية المستخدمة في بنك فيصل أيضًا .

كما سجلت بيانات الجدول السابق اهتمام بنك فيصل الخاص بأسلوب المضاربة ، حيث استحوذ على (٣١,٢٪) من جملة استثمارات البنك في المتوسط عن فترة الدراسة ، وعلى الرغم من أن هذا يعد مؤشرًا طيبًا للغاية وسمة تميز بها بنك فيصل من بين مجموعة المصارف الإسلامية عامة ، إلا أن ارتفاع قيمة المضاربات هنا لا يرجع إلى تنمية تعامله بهذا الأسلوب مع الأفراد والجهات الخاصة ، ولكنه يرجع إلى قيمة التمويل الذي تحصل عليه بعض الهيئات الحكومية لاستيراد بعض السلع الغذائية في ضوء ظروف معينة لا علاقة لها بتفضيل المصرف لأسلوب المضاربة ؛ ولذلك إذا استثنينا قيمة هذا التمويل – والذي له ظروفه الخاصة – يتبين أن أسلوب المرابحة يمثل القناة الرئيسية التي اعتمد عليها البنك لتوظيف موارده المالية .

ويتأكد هذا الاستنتاج بما كان قد صرح به رئيس قطاع الاستثمار بالبنك من أن : « جملة المبالغ المستثمرة من خلال أسلوب المرابحة تمثل (٧٥٪) من جملة الاستثمارات ، وفي المشاركات تمثل (١٥٪) ، والاستثمارات المملوكة للبنك في الشركات تمثل (٥٪) والمضاربات حوالي (٣٪) واستثمارات تبعًا لأساليب أخرى حوالي (٢٪) من جملة الاستثمارات » [١] .

وقد برر رئيس قطاع الاستثمار بالبنك هذا الوضع بقوله : « إنك لو نظرت إلى أول سنة لبداية نشاط البنك لوجدت الأرقام مختلفة وكذلك العام التالي ، حيث كان اهتمام

---

(١) محمد عبد المنعم أبو زيد : النشاط الاستثماري للمصارف الإسلامية ومعوقاته ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية (١٩٩١م) ، (ص ١٣٣) .

البنك وتركيزه على المشاركات ، ولكن بعد تجارب مؤسفة مع العملاء بدأ حجم المشاركات في التقلص وبدأ حجم المرابحات في التزايد » [١] .

٣ - أما بالنسبة للمصرف الإسلامي الدولي بالقاهرة ، فيلاحظ أيضًا أن أسلوب المرابحة يستحوذ على نسبة كبيرة من جملة استثمارات المصرف وخاصة في السنوات الأخيرة أيضًا ، حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمرابحات إلى إجمالي استثمارات المصرف في المتوسط عن فترة الدراسة - الفترة من (١٩٨٧م) إلى (١٩٩٠م) - حوالي (٦٦٪) ، في حين احتل أسلوب المشاركة المرتبة الثالثة ، حيث كانت نسبة الاستثمار بالمشاركات (١٦٪) ، أما أسلوب الاستثمار المباشر فقد حصل على نسبة (٢٥,٤٪) في المتوسط من جملة استثمارات المصرف وهكذا يتضح أن الاعتماد الأساسي كان على أسلوب المرابحة وأن درجة الاعتماد عليه كانت في تزايد مستمر ، وذلك لأسباب عديدة منها سهولة إجراءات تطبيقه بعكس أسلوبي المشاركة والمضاربة ، وتعود المستثمر عليه نظرًا لاقترابه من صيغة التمويل التقليدي [*] ؛ ولذلك كانت نسبة كبيرة من المتعاملين تفضله على أسلوب المشاركة والمضاربة لرغبتهم في عدم تدخل المصرف في أعمالهم ، هذا بالإضافة إلى أن غالبية عمليات المرابحة تكون ذات آجال قصيرة وهو ما يتناسب مع طبيعة الودائع المتاحة لهذه المصارف .

٤ - أما بالنسبة للبنك الإسلامي الأردني ، فقد كان الوضع شبيهًا إلى درجة كبيرة بالوضع السابق في المصرف الإسلامي الدولي ؛ فقد احتل أسلوب المرابحة أيضًا المرتبة الأولى من بين أساليب الاستثمار المستخدمة بالبنك ، حيث مثل القناة الرئيسية التي اعتمد عليها البنك لتوظيف موارده ، ثم كان أسلوب الاستثمار المباشر ، ثم أسلوب المشاركة ، وأخيرًا جاء أسلوب المضاربة بمساهمة هامشية ؛ فقد بلغت نسبة الاستثمار بالمرابحات إلى جملة استثمارات البنك (٧٨,٤٪) في المتوسط عن الفترة المحددة ، وبلغت نسبة الاستثمار المباشر (١١,١٪) في المتوسط ، ونسبة الاستثمار بالمشاركات (٨٪) في المتوسط ، وأخيرًا بلغت نسبة المضاربات (٢,٠٪) في المتوسط .

---

(١) نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة .

(*) يرجع هذا الأمر إلى قلة مستوى الثقافة الإسلامية لدى جمهور المستثمرين ؛ ومن ثم تفضيلهم لبعض الصيغ المصرفية الإسلامية التي يرونها قريبة شكلًا وتطبيقًا مما اعتادوا عليه ؛ بسبب عدم توافر السلوك المصرفي الإسلامي .

الخلاصة :

في ضوء ما سبق يتضح أن هذه المجموعة من المصارف تكاد تكون ظروفها متشابهة من حيث درجة اعتمادها على الأساليب الاستثمارية لتوظيف مواردها المالية ، فقد استحوذ أسلوب المرابحة على نصيب الأسد من جملة استثمارات هذه المصارف بصفة عامة ، ثم أسلوب الاستثمار المباشر والمشاركة ، وأخيرًا جاء أسلوب المضاربة بنسبة هامشية جدًّا وبمعدل متناقص دائمًا .

وبنظرة تحليلية لهذا الاتجاه يمكن التكهن – على أسس موضوعية – أن أهم العقبات التي واجهت هذه المصارف عند تطبيق الأساليب الاستثمارية الأكثر ملاءمة لها – وخاصة المضاربة والمشاركة – كانت طبيعة سلوك المتعاملين ، وطبيعة الجهاز الإداري القائم على عمليات الاستثمار بهذه المصارف .

فقد حالت طبيعة سلوك المتعاملين دون الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب المضاربة خاصة ؛ ولأن سلوكياتهم ليست إلّا دالة لعوامل قانونية وصيغة لم تكن متمشية وثمرة لعادات مصرفية للشريعة الإسلامية ، ومن ثم يصعب الاعتماد على هذه السلوكيات في مرحلة انتقالية دون تعريض عمليات توظيف الأموال في المصارف الإسلامية للفشل أو الضياع ؛ ولذلك فضلت عليه المصارف الإسلامية أسلوب الاستثمار المباشر ؛ حيث تكون العملية تحت السيطرة الكاملة للمصرف تقريبًا ، ولكن مع ذلك – ولكون المصرف لا يتوافر له الجهاز الاستثماري بالحجم والتنظيم والكفاءة الملائمة لطبيعة هذا النشاط الاستثماري الجديد – فإنه كان حذرًا من الاندفاع نحو الاعتماد على أسلوب الاستثمار المباشر ، وفضل عليه أسلوب المرابحة ، حيث تتحول العلاقة بين المصرف والعميل المترابح – بعد عملية البيع – إلى علاقة الدائن بالمدين تقريبًا ، وهي قريبة من الصورة التي تحكم علاقة التمويل التقليدي .

ولكن مع ذلك تظل هناك ومضة مضيئة في مسيرة هذه المصارف ، وهي محاولتها إحياء التعامل بالصيغ الاستثمارية الإسلامية ، في وقت سيطر فيه التعامل الربوي على أسلوب التعامل للحياة الاقتصادية والمالية اليومية ؛ بل وأيضًا على مستوى الحياة الفكرية والأكاديمية .

المعيار الثالث : على مستوى مجالات التوظيف : معبرًا عنه بنسبة استثمارات

المصرف في كل قطاع إلى إجمالي استثماراته .

جدول رقم (١١) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي للاستثمارات في بنك فيصل المصري (٪) :

السنة / القطاع	١٩٨٤م	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م		المتوسط
توظيف خارجي	٤٩	٣٧	٣٦	٣٦,٥	٣٦		٣٨,٩
القطاع التجاري	١٦	٤	١٤	٦	١٩		١١,٨
القطاع الصناعي	١٨,٥	٢٤	٤	١٢	٢٠		١٥,٧
القطاع الزراعي	٢	٤	٤	٣	٢		٣
إسكان وخدمات	٥	٢٧	٤	٤٣	٢٣		٢٠,٤
أخرى							

المصدر : محمد عبد المنعم أبو زيد : النشاط الاستثماري للمصارف الإسلامية ومعوقاته ، مرجع سابق (ص ١٣٧) .

جدول رقم (١٢) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي للاستثمارات في المصرف الإسلامي الدولي بالقاهرة (٪) :

السنة / القطاع	١٩٨٢م	١٩٨٣م	١٩٨٤م	١٩٨٥م			المتوسط
زراعة	١,٧	٠,٧	٤,١	٥,٣			٣
صناعة	٣,٢	٦,١	٨,٤	١٤,٢			٨
تجارة	٦٤,٥	٦٦,٢	٧٨,٥	٧٣,٦			٧٠,٧
خدمات	٣٢,٦	٢٧	٩	٦,٩			١٨,٩
إجمالي	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠			

المصدر : نفس المصدر السابق (ص ١٣٦) .

جدول رقم (١٣) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي للاستثمارات في البنك الإسلامي الأردني (٪) :

السنة / القطاع	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م		المتوسط
صناعة	٢٨,٦	٣٤,٩	٣٢,٩	٢٥,٩	٣١,٩		٣٠,٨
تجارة عامة	٢٣,٨	٢٣	٢٣,٦	٢٧,٩	٢٢,٣		٢٤
عقارات وتعهدات	١٨,٢	١٧,٢	١٦,٢	١٣,٤	١٥		١٦
أفراد وأصحاب مهن	٩,٤	٩,٩	١١,٦	١٥,٩	١٦,٥		١٢,٧
نقل	٨,٢	٧,٥	٥,٣	٤,٧	٣,٥		٥,٨
زراعة وأغراض أخرى	١١,٨	٧,٦	١٠,٥	١٢	١٠,٨		١٠,٥

المصدر : موسى عبد العزيز شحادة ، تجربة البنك الإسلامي الأردني ، بحث مقدم إلى ندوة تجربة البنوك الإسلامية ، بنك فيصل الإسلامي المصري بالقاهرة ، مارس (١٩٩٠م) ، لأعوام (٨٧ ، ٨٨ ، ١٩٨٩م) وعامي (١٩٨٥م ، ١٩٨٦م) من عبد الحليم إبراهيم محيسن ، تقييم تجربة البنوك الإسلامية ، مرجع سابق .

من واقع بيانات الجداول الثلاثة السابقة يلاحظ ما يلي :

١ - عدم توافر بيانات عن التوزيع القطاعي لاستثمارات المصرف الإسلامي الدولي بالقاهرة عن الفترة المحددة للدراسة ، ولذلك اضطر معه للاستعانة ببعض البيانات عن سنوات أخرى ، ونفس الشيء جزئيًا بالنسبة لبنك فيصل ، وهو ما يجب الإشارة إليه منذ البداية لتأثيره على النتائج المتحصل عليها ؛ حيث إنها تخص هذه الفترة من مسيرة هذه المصارف ، وكان يؤمل في الحصول على بيانات حديثة لمعرفة الموقف الحالي لهذه المصارف في السنوات الأخيرة .

٢ - بالنسبة لبنك فيصل الإسلامي المصري يلاحظ أن نسبة كبيرة من إجمالي المبالغ المستثمرة يتم توظيفها خارجيًا ، وذلك بسبب ارتفاع حصة موارد البنك من النقد الأجنبي ، وعدم إمكانية استثمارها داخليًا في هذه الفترة بسبب طبيعة قوانين النقد السائدة آنذاك ؛ حيث بلغت نسبة التوظيف الخارجي إلى إجمالي التوظيف (٣٨,٩٪)

في المتوسط عن الفترة المحددة ، ويعتبر الاقتصاد القومي غير مستفيد من استثمارات هذا القدر من الموارد المالية .

تمثل نسبة استثمارات البنك في قطاع الزراعة نسبة منخفضة جدًّا ؛ حيث بلغت في المتوسط (٢٪) فقط من إجمالي استثماراته ، وهي نسبة ضعيفة جدًّا لا تتلاءم مع حاجة الاقتصاد المصري الذي يتطلب تركيز الاستثمارات في القطاع الزراعي ، ولا مع ما يجب أن يقوم به المصرف الإسلامي عامة من دور في هذا الشأن .

ويمكن أن يعزى انخفاض نسبة استثمارات البنك في قطاع الزراعة إلى عدم قيامه بدراسة الاحتياجات الاستثمارية المختلفة لهذا القطاع ومحاولة تبين درجات المخاطرة المختلفة التي يمكن أن تترتب على كل نوع من الاستثمار ، ويرجع هذا أساسًا إلى اعتياد الإدارة التقليدية التي انتقلت إلى المصارف الإسلامية في المرحلة الأخيرة إلى قصر الائتمان الزراعي على تحويل محاصيل إيرادية أو تصديرية رئيسيًّا والخوف من الدخول في أية مشروعات أخرى مع المزارعين .

كذلك فإن الإدارة المسؤولة في المصارف الإسلامية كان بطبيعتها تفضل التمويل ذا الطابع قصير الأجل ، بينما أن الاستثمار في مشروعات إنمائية زراعية يتطلب تغيير هذا الطابع ولكن من جهة أخرى يحسب للبنك في هذا الشأن قيامه بدور ملموس في القطاع الصناعي وقطاع الإسكان ؛ حيث ساهم بنسبة (١٥,٧٪) في المتوسط من جملة استثماراته في القطاع الصناعي ، وبنسبة (٢٠,٤٪) في المتوسط في قطاع الإسكان .

ويرجع ارتفاع نسبة استثمارات البنك في قطاع الإسكان إلى المشاريع الإسكانية الضخمة التي قام بها في كل من القاهرة والإسكندرية ، وهو وإن كان يتوافق مع متطلبات المجتمع المصري ويساهم في حل مشكلة الإسكان ، فإن هذا القطاع يتميز بخاصية تتوافق مع سياسة المصرف ، وهي ارتفاع عامل الضمان لهذه المشاريع من خلال اعتمادها على أسلوب التأجير التمويلي لتسويقها ومع ذلك يمكن القول أن النسبة الغالبة من استثمارات البنك تم توجيهها للقطاع التجاري ؛ وذلك لأن التوظيفات الخارجية والتي بلغت نسبتها في المتوسط (٣٨,٩٪) توظف في الغالب في المرابحات التجارية ، فإذا أضفنا هذه النسبة إلى نسبة الاستثمار في القطاع التجاري – من المبالغ المستثمرة محليًّا – والتي بلغت (١١,٨٪) في المتوسط ، كان القطاع التجاري

مستحوذًا على ما يقرب من (٥٠٪) من جملة استثمارات البنك خلال هذه الفترة .

٣ - أما بالنسبة للمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بالقاهرة ، فيلاحظ من واقع بيانات الجدول الخاص به ما يلي :

ارتفاع نسبة الاستثمار في قطاع التجارة ، حيث بلغت نسبة استثمارات المصرف في هذا القطاع (٧٠,٧٪) من جملة استثماراته في المتوسط ، وهي تمثل نسبة مرتفعة لمصرف إسلامي يفترض أن تكون السمة الأساسية لاستثماراته أنها تنموية يجب أن توجه في الأساس لقطاعي الإنتاج الصناعي والزراعي ، ومما يزيد من سوء هذا الوضع اتجاه هذه النسبة للصعود المستمر .

ويمكن أن يعزى ارتفاع هذه النسبة إلى طبيعة الاستثمار في هذا القطاع وما يتميز به من الطابع قصير الأجل لعملياته وسرعة تحقيق العائد ، كما أنه أكثر القطاعات ملاءمة لأسلوب المرابحة الذي يعتمد عليه المصرف بصورة أساسية لتوظيف موارده المالية .

كما يلاحظ أيضًا انخفاض نسبة الاستثمار في قطاع الصناعة حيث بلغت هذه النسبة (٨٪) في المتوسط بعكس الحال في بنك فيصل المصري ؛ أما بالنسبة لقطاع الزراعة فكانت نسبة استثمارات المصرف به متدنية جدًّا وهامشية كما هو الحال في بنك فيصل .

وعلى الرغم من أنه يلاحظ اتجاه النسبتين للصعود مما يعد مؤشرًا طيبًا ، إلا أن معدل الصعود كان بطيئًا جدًّا ولا يتناسب مع أهمية هذين القطاعين لعملية التنمية الاقتصادية في مصر ، وما يعانيه الاقتصاد المصري من الاعتماد على الخارج لاستيراد كثير من احتياجاته من السلع الغذائية والصناعية .

ويمكن تفسير عزوف المصرف - والمصارف الإسلامية عامة - عن تمويل قطاعي الزراعة والصناعة بعدة أسباب أهمها : أن طبيعة هذين القطاعين تحتاج إلى استثمارات كبيرة الحجم وطويلة الأجل ويكون العائد المنتظر منها في الغالب ليس سريعًا ، وهو ما لا يتناسب مع ظروف هذه المصارف وهيكلها الإداري في هذه المرحلة .

٤ - أما بالنسبة للبنك الإسلامي الأردني ؛ فقد احتل قطاع الصناعة أهمية كبيرة في توجهاته الاستثمارية ، حيث سجلت نسبة الاستثمار في قطاع الصناعة إلى إجمالي استثمارات البنك ما يقرب من (٣٠,٨٪) في المتوسط ، وهذا مؤشر طيب يجب أن يحسب لصالح هذا البنك ، كما يسجل له أيضًا اهتمامه بقطاع الأفراد وأصحاب المهن ،

حيث سجلت الأرقام تمويله لهم بنسبة (١٢,٧٪) في المتوسط من جملة استثماراته ولكن يلاحظ أيضًا - كما هو الحال في غالبية المصارف الإسلامية - تدني نسبة الاستثمار في قطاع الزراعة ؛ ولذلك أدمجت بياناتها مع المتمم الحسابي للنسبة المئوية (أغراض أخرى) ، مما يشير إلى أنها كانت نسبة هامشية ؛ أما بالنسبة لقطاع التجارة ، فعلى الرغم من أن الأرقام قد سجلت ارتفاع نسبة الاستثمارات به بالقياس على بقية القطاعات الأخرى في البنك ، إلا أن هذه النسبة كانت أقل كثيرًا من مثيلاتها في المصرفين الآخرين .

المجموعة الثالثة : معايير تقييم دور المصارف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي :

المعيار الأول : دور المصرف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية معبرًا عنه النسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف الإسلامية ومتوسط النشاط للفرع .

جدول رقم (١٤) : النسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف الإسلامية ، ومتوسط النشاط للفرع :

البنك / اسم البنك	عدد فروع المصرف	نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي الفروع	حجم نشاط المصرف ١٩٩٠م	حجم نشاط المصرف بالمليون جنيه مصري	متوسط نشاط الفرع بالمليون جنيه مصري	نسبة نشاط الفرع إلى إجمالي نشاط الفروع
بنك فيصل	١٤	٣٥٪	١٨٣١ مليون دولار	٦١١٥	٣٤٦,٨	٦٦,٢٪
المصرف الإسلامي	٨	٢٠٪	٩١٠ ملايين جنيه مصري	٩١٥	١١٤,٤	٢١,٨٪
البنك الإسلامي الأردني	١٨	٤٥٪	٤٥ مليون دينار أردني	١١٢٥	٦٢,٥	١١,٩٪
الإجمالي	٤٠				٥٢٣,٧	

المصدر : البيانات الأساسية من مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - أن البنك الإسلامي الأردني له (١٨) فرعًا بنسبة (٤٥٪) من إجمالي عدد فروع هذه المصارف الثلاثة ، ويليه بنك فيصل وله (١٤) فرعًا بنسبة (٣٥٪) ، وأخيرًا جاء المصرف الإسلامي الدولي وله (٨) فروع بنسبة (٢٠٪) ، ويلاحظ أن هناك علاقة طردية بين تاريخ بداية نشاط المصرف وعدد فروعه ، فالبنك الإسلامي الأردني بدأ نشاطه في (١٩٧٩/٩/٢٢م) ، وبنك فيصل بدأ نشاطه في (٥ من يوليو ١٩٧٩م) ، بينما بدأ المصرف الإسلامي الدولي نشاطه في أول أكتوبر (١٩٨١م) .

ولكن يلاحظ أن ارتفاع عدد فروع البنك الإسلامي الأردني عن بنك فيصل راجع إلى عدم التصريح من السلطات النقدية لبنك فيصل بالتوسع في افتتاح فروع جديدة ، حيث يوجد للبنك ستة فروع جاهزة وفي انتظار موافقة السلطات النقدية على افتتاحها ، وأيضًا نفس الشيء بالنسبة للمصرف الإسلامي الدولي حيث له أربعة فروع تحت التأسيس وتنظر موافقة السلطات النقدية على التصريح لها بالعمل . وبصفة عامة يمكن القول أن البنك الإسلامي الأردني حقق أعلى نسبة في عدد الفروع بالقياس إلى إجمالي عدد فروع هذه المجموعة ، بينما حقق المصرف الإسلامي الدولي أقل نسبة ، ولكن لكون هذا المؤشر مقياسًا مطلقًا حيث لا يأخذ في الاعتبار حجم المصرف ولا مستوى نشاطه ، فسوف يستخدم متوسط نشاط الفرع كمؤشر تكميلي لهذا المؤشر .

٢ - حقق بنك فيصل أعلى متوسط لنشاط الفرع ، حيث بلغ متوسط نشاط الفرع به (٣٤٦,٨) مليون جنيه مصري ، بينما بلغ متوسط نشاط الفرع للمصرف الإسلامي الدولي (١١٤,٤) مليون جنيه مصري ، على حين بلغ متوسط نشاط الفرع للبنك الإسلامي الأردني ما يعادل (٦٢,٥) مليون جنيه مصري ؛ ولذلك يعتبر موقف بنك فيصل هو الأفضل بين مجموعة هذه المصارف في هذا الشأن ، ثم المصرف الإسلامي الدولي ؛ نظرًا لأن ازدياد حجم نشاط الفرع يعني قيام المصرف بدور أكبر في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية .

٣ - حسب نسبة عدد فروع المصرف يمكن ترتيب هذه المصارف من الأفضل إلى الأقل كما يلي :

أ - البنك الإسلامي الأردني (١٨) فرعًا بنسبة (٤٥٪) .

ب - بنك فيصل (١٤) فرعًا بنسبة (٣٥٪) .

جـ - المصرف الإسلامي الدولي (٨) فروع بنسبة (٢٠٪) .

وحسب متوسط نشاط الفرع يمكن ترتيبها من الأفضل إلى الأقل أيضًا كما يلي :

أ - بنك فيصل (٣٤٦,٨) مليون جنيه مصري بنسبة (٦٦,٢٪) .

ب - المصرف الإسلامي الدولي (١١٤,٤) مليون جنيه مصري بنسبة (٢١,٨٪) .

جـ - البنك الإسلامي الأردني (٦٢,٥) مليون جنيه مصري بنسبة (١١,٩٪) .

المجموع (٥٢٣,٧) .

ومن خلال الاعتماد على متوسط النسبتين معًا لكل مصرف ، يمكن ترتيب هذه المصارف من حيث درجة أدائها وفق هذا المؤشر على النحو التالي :

- بنك فيصل المصري بنسبة (٥٠,٦٪) .
- البنك الإسلامي الأردني بنسبة (٢٨,٥٪) .
- المصرف الإسلامي الدولي بنسبة (٢٠,٩٪) .

المعيار الثاني : دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي ، معبرًا عنه بنسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد ، ونسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف .

جدول رقم (١٥) نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك فيصل	٧٧,٦	٧٦,٨	٨٥	٥٨	٦٢	٦٢,٥	٧٠,٣
المصرف الإسلامي	٦٦,٩	٥٨,٥	٥٦	٦٢	٨٠,٦	٧١,٣	٦٥,٩
البنك الإسلامي الأردني	٦٤	٦٧	٦٣	٦٣	٦٧,٣	٦٦	٦٥

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - أن قيمة المتوسط العام لنسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد متقاربة بالنسبة للمصارف الثلاثة ، حيث بلغ المتوسط العام للنسبة في بنك فيصل (٧٠,٣٪) ، و(٦٥,٩٪) في المصرف الإسلامي ، و(٦٥٪) في المصرف الإسلامي الأردني ، مما يشير إلى تقارب قدرة المصارف الثلاثة على توظيف الموارد المتاحة كميًا ، وإن كانت الأرقام تشير إلى تفوق بنك فيصل بعض الشيء على المصرفين الآخرين في هذا المجال .

٢ - أن نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد المتاحة للتوظيف نسبة مقبولة جدًا وتعبر عن كفاءة المصارف الثلاثة في توظيف الموارد المالية المتاحة لديها كميًا ؛ أما باقي المبالغ غير المستثمرة والتي تبلغ نسبتها مقدار المتمم الحسابي للنسب السابقة فهي عبارة عن النقدية بالخزينة وأرصدة لدى المصارف الأخرى والتي تدخل ضمنها متطلبات السيولة التشغيلية والسيولة النقدية كاحتياطي قانوني والتي تبلغ نسبتها (٣٠٪) من قيمة الودائع ، هذا بالإضافة إلى الأصول الثابتة والأرصدة الأخرى ، وبطرح هذه البنود من قيمة إجمالي الموارد يتضح أن نسبة التوظيف تكاد تقترب من نسبة الـ (١٠٠٪) من إجمالي الموارد المتاحة للتوظيف ، وهذا يعني أن هذه المصارف تعمل على توظيف كل الموارد المتاحة لها وعدم تركها عاطلة وذلك بتوجيهها للعمليات والمشروعات الاستثمارية ، وهو ما يساهم جزئيًا في تدعيم الاستثمار القومي .

جدول رقم (١٦) نسبة الاستثمارات بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف (٪) :

السنة / اسم المصرف	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	المتوسط
بنك فيصل								٣٠	٣٠	٣٠	٣٢	٣٤	٣١,٢
المصرف الإسلامي			١٠,٥٥	٣٣	٦٠,٩	٤٧,٦	٤٥,٨						٣٩,٦
البنك الإسلامي الأردني	١٢	٢٦,٧	٢٢,٣	٢٢,٥	٢٢,٢								٢١,١٤

المصدر : من الجداول الثلاثة السابقة للنسب المئوية لصيغ التوظيف في المصارف الثلاثة .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - أن المتوسط العام لنسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف ، يشير إلى تقدم المصرف الإسلامي الدولي على المصرفين الآخرين ، حيث يبلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار وبالمشاركات والمضاربات والاستثمار المباشر به خلال الفترة المحددة (٣٩,٦٪) ثم بنك فيصل المصري حيث بلغ المتوسط العام للنسبة به (٣١,٢٪) ، وأخيرًا البنك الإسلامي الأردني حيث بلغ المتوسط العام للنسبة به خلال الفترة الموضحة (٢١,١٤٪) .

٢ - تبين الأرقام أن درجة اعتماد هذه المصارف على هذه الأساليب لتوظيف مواردها المالية كانت مقبولة بصفة عامة ؛ وذلك لأنها اعتمدت بصورة كبيرة على أسلوب الاستثمار المباشر وخاصة بنك فيصل والمصرف الإسلامي ، فعوض ذلك انخفاض الاستثمار بالمشاركة والمضاربة ، وهذا يعني - في ضوء ما سلفت الإشارة إليه من ارتفاع إمكانية مساهمة المصارف الإسلامية في تدعيم الاستثمار القومي من خلال التركيز على استخدام هذه الأساليب ، خاصة - أن دور هذه المجموعة من المصارف في تدعيم الاستثمار القومي كان دورًا مقبولًا ، غير أن دور هذه المصارف كان يمكن أن يكون أفضل في هذا الشأن لو أنها زادت من درجة اعتمادها أكثر على هذه الأساليب الاستثمارية الثلاثة وانتقاء المشروعات والعمليات التي تخدم غرض التنمية الاقتصادية .

٣ - يمكن ترتيب هذه المصارف من حيث درجة أدائها الاقتصادي في هذا المجال من الأفضل إلى الأقل على النحو التالي :

وفقًا للنسبة الأولى :

١ - بنك فيصل المصري بنسبة (٧٠,٣٪) .

٢ - المصرف الإسلامي بنسبة (٦٥,٩٪) .

٣ - البنك الإسلامي الأردني بنسبة (٦٥٪) .

ووفقًا للنسبة الثانية يكون الترتيب على النحو التالي :

١ - المصرف الإسلامي الدولي بنسبة (٣٩,٦٪) .

٢ - بنك فيصل بنسبة (٣١,٦٪) .

٣ - البنك الإسلامي الأردني بنسبة (٢١,٤٪) .

ووفقًا لمتوسط النسبتين معًا يكون الترتيب على النحو التالي :

١ - المصرف الإسلامي الدولي (٥٢,٨٪) الأول .

٢ - بنك فيصل (٥٠,٨٪) الثاني .

٣ - البنك الإسلامي الأردني (٤٣,٢٪) الثالث .

المعيار الثالث : مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي : معبرًا عنها بالنسبة المئوية للقيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده .

جدول رقم (١٧) نسبة القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك فيصل	٦,٢	٥,٥	٥,٢	٥,٥	٧,٢	٦,٢	٥,٩
المصرف الإسلامي			٤,٧	٤,٩	٦,٥	٥,٥	٥,٤
البنك الإسلامي الأردني	٣,٧	٣,٥	٣,٤	٣,٩	٥,٢	٦,٢	٤,٣

المصدر : البيانات الأساسية لحساب هذه النسب تم الحصول عليها من مؤشرات المصارف الإسلامية مع تقدير تقريبي لقيم بعض العناصر غير المتوفرة .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - يظهر المتوسط العام - للنسبة المئوية للقيمة المضافة لكل مصرف إلى إجمالي موارده - تقدم بنك فيصل المصري بمتوسط عام قدره (٥,٩٪) عن فترة الدراسة ، ثم يليه بدرجة متقاربة المصرف الإسلامي الدولي بمتوسط عام قدره (٥,٤٪) ، وأخيرًا البنك الإسلامي الأردني بمتوسط عام (٤,٣٪) عن نفس الفترة .

ومع ملاحظة غياب بند الإيجارات في كل من بنك فيصل والمصرف الإسلامي ، يتبين أن كلًّا من بنك فيصل والمصرف الإسلامي حققا قيمة مضافة مرتفعة قياسًا على البنك الإسلامي الأردني بالنسبة لإجمالي موارد كل منهما .

٢ - رغم تذبذب معدلات نمو النسبة في المصارف الثلاثة بصفة عامة ، إلا أنه يلاحظ اتجاه النسبة للصعود في السنوات الأخيرة في المصارف الثلاثة بصفة عامة أيضًا ، وهو يعد مؤشرًا طيبًا يحسب لصالح هذه المصارف .

٣ - تمثل كلًّا من أرباح المودعين وأرباح المساهمين النسبة الغالبة في تكوين عناصر القيمة المضافة في المصارف الثلاثة بصفة عامة . فقد بلغت النسبة المئوية لمجموع أرباح المودعين والمساهمين إلى إجمالي عناصر القيمة المضافة في بنك فيصل المصري (٩٨,٣٪) ، وفي المصرف الإسلامي الدولي بلغت (٩٣,٣٪) ، وفي البنك الإسلامي الأردني (٨٠,٥٪) .

وهذا يعني أن تحقيق هذه المصارف لمعدلات أرباح مرتفعة يساهم في تحقيق تنمية المجتمع ، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تنمية المال والمحافظة عليه ، ومن ثم يتحقق المقصد الشرعي لهذه المصارف في تنمية المال ، والمقصد الاقتصادي في تنمية المجتمع في آن واحد من خلال سعيها لتحقيق معدلات أرباح مرتفعة ، وهذا يوضح أنه لا غبار على استهداف هذه المصارف لتعظيم الربح ، طالما أن هذا الهدف لن يكون مطلقًا بل سيكون داخل إطار الضوابط الشرعية الإسلامية .

المستوى الثاني : دراسة الدور الاقتصادي لكل مصرف على مستوى مجموعة المعايير معًا :

أولًا : بنك فيصل الإسلامي المصري :

جدول رقم (١٨) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك فيصل الإسلامي المصري (٪)

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٠,٠٧
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٧٩,٦
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٩٦,٩
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٣,٣
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	١٨

	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٨,٧
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٥٠,٦
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٥٠,٨
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٥,٩

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول للتقويم .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح أن درجة الأداء الاقتصادي لبنك فيصل كانت مقبولة بصفة عامة بالقياس على مصارف المجموعة التي ينتمي إليها .

وقد سجلت الأرقام السابقة أن الدور الملموس للمصرف - من خلال المعايير المحددة - تتمثل في العناصر التالية :

- قيامه بتعبئة الودائع الاستثمارية : حيث بلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٩٦,٩٪) .

- وكذلك درجة انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع ، وهو ما يعني أن بنك فيصل كان له دور ملموس في القيام بنشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، وذلك من خلال مد شبكة واسعة من فروعه اشتملت على أربعة عشر فرعًا لتغطي مناطق كثيرة في مصر ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع حجم نشاط الفرع في المتوسط والذي بلغ (٣٤٦,٨) جنيهًا مصريًا في المتوسط للفرع ، وهي نسبة مرتفعة جدًا بالقياس على متوسط نشاط الفرع للمصرفين الآخرين .

- هذا بالإضافة إلى مساهمة المصرف في القيمة المضافة إلى الناتج القومي ، حيث بلغ المتوسط العام لنسبة القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده (٥,٩٪) ، وهي أعلى نسبة على مستوى مجموعة المصارف محل الدراسة ؛ أما بالنسبة لبقية العناصر الأخرى للتقييم - والتي كان يفترض أن يكون للمصرف دور كبير فيها - فقد أكدت النتائج ضعف مستوى أدائه بالنسبة لها ، فعلى المستوى الخاص بتعبئة الموارد وتجميع

المدخرات ، على الرغم من أن المصرف كان له دور كبير في تجميع الموارد كميًا ، حيث عكست ميزانياته في سنوات الدراسة ارتفاعًا كبيرًا في حجم موارده الإجمالية بالقياس على المصرفين الآخرين ، ولكن مع ذلك فقد كان معدل النمو في إجمالي هذه الموارد ضعيفًا جدًا خلال هذه السنوات بصفة عامة ، حيث بلغ المتوسط العام لمعدل النمو (٠,٠٧٪) ، ويعود ذلك إلى أن حركة الإيداع بالمصرف في السنوات الأولى - والتي سبقت فترة الدراسة - شهدت تدفقًا كبيرًا ونموًا متزايدًا بمعدلات مرتفعة ، لذلك كان من الطبيعي أن تشهد السنوات التالية استقرارًا في معدلات تدفق الودائع ، هذا بالإضافة إلى أن الأزمة التي تعرضت لها تجربة المصارف الإسلامية في مصر كانت خلال فترة الدراسة ، وهو ما أدى إلى تحقيق معدلات نمو سالبة ترتب عليها إلغاء أثر معدلات النمو الإيجابية في بعض السنوات الأخرى .

أما على مستوى توظيف الموارد ، فقد أكدت الأرقام أيضًا ضعف مستوى أداء المصرف بالنسبة لمعاييرها الثلاثة أيضًا بصفة عامة ، فعلى الرغم من أن بنك فيصل كان أفضل من المصرفين الآخرين في نسبة التوظيفات طويلة الأجل - حيث بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٣,٣٪) - إلا أن هذه النسبة تعتبر نسبة متدنية جدًا بالنسبة للدور الاقتصادي الملقى على عاتق المصرف ، حسب النموذج النظري المفترض المحدد لطبيعة الدور التنموي للمصارف الإسلامية ، أيضًا كانت درجة اعتماد المصرف على أسلوبي المشاركة والمضاربة متدنية جدًا ، وأيضًا لم يقم المصرف بتوجيه قدر ملائم من استثماراته لقطاعي الزراعة والصناعة ، رغم أهميتهما لعملية التنمية الاقتصادية في مصر .

أما على مستوى التأثير في بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فقد اتضح أن دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي كان ضعيفًا ، ويرجع ذلك في الأساس إلى انخفاض مستوى اعتماده على أساليب المشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر لاستثمار موارده المالية .

ثانيًا : المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

جدول رقم (١٩) : المتوسط العام لمعايير التقويم للمصرف الإسلامي الدولي (٪)

المجموعة	المعيار	المتوسط (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	١٢,١
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٥٥,٨
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٩٠,٥
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٠,٩
	٥ - نسبة الاستثمار بأسلوبي المشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	١٩,٣
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٩,٥
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢٠,٩
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٥٢,٨
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٥,٤

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول.

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

كان مستوى أداء المصرف الإسلامي متميزًا في عدد من العناصر هي :

- على مستوى تعبئة الموارد وتجميع المدخرات : نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، حيث بلغ المتوسط العام للنسبة عن فترة الدراسة (٩٠,٥٪) ، وهو دور مهم للغاية ؛ لأنه يساهم في توفير الموارد المالية الملائمة - على الأقل كميًا - لقيام المصرف بنشاطه الأساسي وهو الاستثمار ، وعلى مستوى التأثير في بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، كان له دورٌ ملموسٌ في تدعيم الاستثمار القومي ، وذلك يرجع في الأساس إلى ارتفاع نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى جملة استثماراته في

المتوسط عن فترة الدراسة ، وذلك بسبب قيام المصرف بإنشاء العديد من الشركات في الفترة الأولى لبداية نشاطه ، هذا بالإضافة إلى دور المصرف في المساهمة في القيمة المضافة للناتج القومي ، وفيما عدا هذه العناصر الثلاثة ، اتضح أن دور المصرف كان ضعيفًا في بقية عناصر التقييم الأخرى :

- فعلى مستوى تعبئة الموارد وتجميع المدخرات : كان الحجم الإجمالي لموارد المصرف منخفضًا بالقياس على بنك فيصل ، وإن كان قد حقق معدلات نمو مرتفعة في إجمالي هذه الموارد بلغ المتوسط العام لها في فترة الدراسة (١٢,١٪) إلا أنه يلاحظ أنها كانت أقل من المعدلات التي حققها البنك الإسلامي الأردني ، على الرغم من أن جزءًا من فترة الدراسة يحسب من السنوات الأولى لبداية نشاط المصرف والتي يفترض ارتفاع معدلات النمو لإجمالي الموارد بها بصورة كبيرة .

- أما على مستوى توظيف الموارد فكانت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي توظيفات المصرف منخفضة جدًا ؛ حيث بلغ المتوسط العام لها (٠,٩٪) عن فترة الدراسة ، كذلك كانت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة منخفضة أيضًا على الرغم من أنها كانت مرتفعة بالنسبة للمصرفين الآخرين ، حيث بلغ المتوسط العام لها (١٩,٣٪) عن فترة الدراسة .

وأيضًا كانت نسبة استثمارات المصرف في قطاعي الزراعة والصناعة منخفضة ، على الرغم من أنه كان يفترض أن يوجه المصرف لها القسط الأكبر من استثماراته ، لأهميتهما لعملية التنمية كما سبق .

أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فقد كان دوره في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية محدودًا ؛ وذلك بسبب قلة عدد فروعه بالقياس على عدد فروع المصرفين الآخرين ؛ حيث بلغ عدد فروعه ثمانية فروع فقط ، بالإضافة إلى انخفاض مستوى النشاط للفرع في المتوسط بالقياس على مستوى نشاط الفرع لبنك فيصل خاصة .

ثالثًا : البنك الإسلامي الأردني :

جدول رقم (٢٠) : المتوسط العام لمعايير التقويم للبنك الإسلامي الأردني (٪)

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	١٦,١
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٨٨,٣
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٨١
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات	٠,٢
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف	١٠,٥
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف	٣٢,٨
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢٨,٥
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤٣,٢
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٤,٣

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول.

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن البنك الإسلامي الأردني كان أداؤه الاقتصادي إيجابيًا في العناصر التالية :

على مستوى تعبئة الموارد وتجميع المدخرات : تبين أن معدل النمو في إجمالي حجم موارده كان مرتفعًا بالنسبة لمعدل نمو إجمالي الموارد في المصرفين الآخرين ، على الرغم من أن نشاط البنك الإسلامي الأردني قد بدأ في عام (١٩٧٩م) ، مما يعني أن فترة الدراسة لا تعتبر ضمن فترة التشغيل الأولى التي تتميز بارتفاع معدلات نمو الموارد ،

كذلك تعتبر نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد مرتفعة بالقياس على المصرفين الآخرين ، وهو ما يعني أن دور المصرف في تعبئة وتجميع المدخرات في صورة الودائع كان دورًا إيجابيًا .

- أما على مستوى توظيف الموارد فقد كان الدور الملموس للمصرف يتمثل في قيامه بتوجيه جزءٍ كبيرٍ من استثماراته إلى قطاعي الزراعة والصناعة ؛ حيث بلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة لنسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي استثمارات المصرف (٣٢,٨٪) وهي نسبة مرتفعة جدًا بالنسبة لمثيلاتها في المصرفين الآخرين ، وإن كان هذا الارتفاع يعود في الأساس إلى قطاع الصناعة وليس لقطاع الزراعة ؛ حيث بلغت نسبة الاستثمار في قطاع الصناعة إلى جملة استثمارات المصرف (٣٠,٨٪) في المتوسط عن فترة الدراسة .

أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فقد كان دور المصرف ملموسًا بعض الشيء في مجال نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، وذلك بسبب كثرة عدد فروعه التي بلغت ثمانية عشر فرعًا ، وإن كان انخفاض مستوى نشاط الفرع في المتوسط قد أدى إلى تلاشي الأثر الإيجابي لهذا الانتشار ؛ حيث أدى إلى انخفاض قيمة هذا المؤشر في المتوسط .

وبخلاف هذه العناصر الأربعة كان دور المصرف في العناصر الأخرى محل التقييم محدودًا :

فعلى مستوى تعبئة الموارد كان دوره محدودًا في تعبئة وتجميع الودائع الاستثمارية الضرورية لتمويل النشاط الاستثماري ؛ حيث بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٨١٪) عن فترة الدراسة ، وهي أقل بكثير عن مثيلاتها في المصرفين الآخرين ، وهو ما يعني أن نسبة كبيرة من هذه الودائع تعد من الودائع الجارية التي لا يمكن الاعتماد عليها لتمويل النشاط الاستثماري للمصرف .

- أما على مستوى توظيف الموارد ، فقد كانت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات للمصرف متدنية جدًا ، حيث بلغ المتوسط العام للنسبة (٠,٢٪) .

كذلك كانت نسبة الاستثمار من خلال أسلوبي المشاركة والمضاربة منخفضة جدًا

بالقياس على المصرفين الآخرين ؛ حيث بلغ المتوسط العام للنسبة (١٠,٥٪) عن فترة الدراسة .

- أما على مستوى تأثير المصرف في بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية فقد كان دوره محدودًا في مجال تدعيم الاستثمار القومي بالنسبة لدور المصرفين الآخرين ؛ وذلك بسبب انخفاض نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر به ؛ حيث بلغ المتوسط العام للنسبة المئوية للاستثمار من خلال هذه الأساليب الثلاثة (٢١٪) فقط ، وأيضًا كانت مساهمته في القيمة المضافة للناتج القومي متدنية بسبب انخفاض حصة أرباح المودعين والمساهمين في عناصر مكونات القيمة المضافة .

المستوى الثالث : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف معًا :

جدول رقم (٢١) : متوسط النسبة المئوية لدور مجموعة المصارف مجتمعة بالنسبة لكل معيار

المجموعة	المعيار	متوسط مجموع النسبة لكل المصارف معًا
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٩,٤
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٧٤,٦
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٨٩,٤
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١,٥
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	١٥,٩
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	٢٣,٧

بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ – مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٣٣,٣
	٨ – دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤٨,٩
	٩ – مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٥,٢

المصدر : المتوسط العام لكل معيار لمجموعة المصارف الثلاثة معًا : من الجداول السابقة بالمستوى الثاني للتقويم .

من واقع بيانات الجدول السابق ، يتضح أن العناصر التي كان لهذه المجموعة من المصارف دور ملموس فيها بصفة عامة هي العناصر المعبر عنها بالمعايير التالية :

١ – نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٨٩,٤٪) .

٢ – مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع (٣٣,٣٪) .

٣ – دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي (٤٨,٩٪) .

٤ – مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي (٥,٢٪) .

فعلى مستوى تعبئة الموارد كان الدور الاقتصادي المميز لهذه المصارف بصفة عامة يتمثل في تعبئة نسبة كبيرة من الودائع الاستثمارية بالنسبة لإجمالي الودائع ، وهي المصدر الرئيسي لتمويل النشاط الاستثماري لهذه المصارف ، فقد بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في كل مصارف المجموعة ما يقرب من (٩٠٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، وهي نسبة مرتفعة جدًا ، وتعني أن نسبة الودائع الجارية والادخارية إلى إجمالي الودائع بلغت تقريبًا (١٠٪) فقط .

فإذا علمنا أن نسبة الودائع الجارية فقط إلى إجمالي الودائع على مستوى القطاع المصرفي المصري كانت في سنة (١٩٨٧م) على سبيل المثال (٢٣٪) ، وفي عامي (١٩٨٨م) ، (١٩٨٩م) كانت (٢١٪) [1] ، أدركنا مدى أهمية دور المصارف الإسلامية في هذا المجال . ولكن الأمانة العلمية تقتضي بيان سبب ارتفاع هذه النسبة

---

(١) التقرير السنوي للبنك المركزي المصري (١٩٨٩/٨٨م) ، (ص ١٦٠) .

والمتمثل في قيام بعض هذه المصارف بصياغة أنظمة الودائع الاستثمارية بها بصورة تلبي احتياجات المودعين وتحقق لهم نفس المميزات التي يحصلون عليها من البنك التقليدي وإن اختلفت الوسيلة ، وهو ما جعل طبيعة الودائع الاستثمارية المتاحة لهذه المصارف تكاد تكون قريبة من طبيعتها العملية في البنك التقليدي ، وخاصة فيما يتعلق بحق السحب منها عند الطلب في ظروف معينة يمكن للمودع تدبيرها ، أو في آجال قصيرة ، كذلك وفيما يتعلق بالحصول على عوائد دورية وسريعة ، وقد أدى هذا الوضع إلى عدم ملاءمة هذه الودائع - من حيث الكيف - لتمويل النشاط الاستثماري حسب إطاره النظري الصحيح ، على الرغم من أن المؤشر السابق يعكس ملاءمتها من حيث الكم .

أما بالنسبة لإجمالي حجم الموارد بصفة عامة والذي تمثل الودائع النسبة الغالبة منه ، فعلى الرغم من ارتفاع معدلاته - وإن انخفضت معدلات نموه في النسبة المرفقة - والذي حقق فيه بنك فيصل خاصة نجاحًا كبيرًا ، فلم يكن راجعًا إلى دور قامت به هذه المصارف - مثل كثير غيرها من المصارف الإسلامية الأخرى - في نشر الوعي الادخاري والمصرفي الإسلامي ، أو لنجاح سياسة الاستثمار والتوظيف بدرجة غير عادية لهذه المصارف ، ولكن هذا الإقبال على الإيداع لدى المصارف الإسلامية كان راجعًا في الأساس إلى طرح فكرة العمل المصرفي الإسلامي في بيئة وظروف مهيأة لقبولها من حيث المبدأ .

أما على مستوى توظيف الموارد فلم يكن لهذه المصارف دور ملموس من الناحية الاقتصادية حسب المعايير المحددة ، باستثناء الاهتمام الجزئي بالاستثمار في قطاع الصناعة ، وأيضًا التركيز بصورة محدودة على استخدام أسلوبي المشاركة والمضاربة ؛ فقد كانت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات منخفضة جدًا في هذه المصارف بصفة عامة ، ولم تعكس هذه النسبة الأهمية التي كان يجب على هذه المصارف أن توليها للاستثمارات طويلة الأجل لما يترتب عليها من آثار موجبة لعملية التنمية .

ويرجع عزوف هذه المصارف عن الدخول بدرجة كبيرة إلى مجال الاستثمارات طويلة الأجل لعدة أسباب لعل أهمها - كما سلفت الإشارة - طبيعة الموارد المتاحة والتي يسيطر عليها الطابع قصير الأجل ، حيث استنفذت غالبية حقوق الملكية في

التجهيزات الأولية للمصرف ، ولم يتبق إلا الودائع الاستثمارية خاصة للاعتماد عليها لتمويل النشاط الاستثماري ، وحيث إن هذه المصارف دفعتها الرغبة في منافسة البنوك التقليدية إلى صياغة أنظمة ودائعها بحيث تحقق نفس المميزات للمودع ، فقد أدى هذا الوضع إلى سيطرة الطابع قصير الأجل على هذه الودائع كذلك ؛ أما بالنسبة لدرجة الاعتماد على أسلوبي المشاركة والمضاربة ، فقد كانت متدنية أيضًا رغم أهميتهما للعمل المصرفي الإسلامي ، وإن كانت درجة التدني أكثر وضوحًا بالنسبة لصيغة المضاربة خاصة في كل هذه المصارف عامة ، بعكس صيغة المشاركة التي كان لها وجود ملموس بعض الشيء في هذه المصارف .

أما عن أسباب عزوف هذه المصارف عن الاعتماد بصورة أساسية على هذين الأسلوبين خاصة ، فقد سبق التعرض لها والتي ترجع في الأساس إلى عدم ملاءمة طبيعة المتعاملين وعدم توافر الجهاز الاستثماري بالحجم والتنظيم والكفاءة الملائمة لتطبيق هذين الأسلوبين ؛ بالإضافة إلى قصور عملية الاجتهاد الفقهي والابتكار الفني المواكبة لعملية التطبيق العملي والتي كان يجب أن تقوم بدورها في إيجاد الحلول العملية والأساليب التطبيقية الملائمة للمشاكل التي أفرزها التطبيق الفعلي لهاتين الصيغتين ؛ أما بالنسبة لدرجة اهتمام هذه المصارف بتوجيه استثماراتها لقطاعي الزراعة والصناعة خاصة فقد كانت متدنية أيضًا ، وكانت درجة التدني أكثر وضوحًا بالنسبة لقطاع الزراعة خاصة ، حيث لم تتعد نسبة الاستثمار في قطاع الزراعة (٣٪) في المتوسط في هذه المصارف بصفة عامة . أما قطاع الصناعة فقد كان أوفر حظًّا ، حيث سجلت الأرقام توجيه بنك فيصل لـ (١٥,٧٪) في المتوسط من جملة استثماراته إلى هذا القطاع ، و(٨٪) في المتوسط في المصرف الإسلامي الدولي و(٣٠,٨٪) في المتوسط في البنك الإسلامي الأردني ، ويرجع تدني نسبة استثمارات هذه المصارف في هذين القطاعين إلى عدة أسباب - تم التعرض لها سابقًا - وتتلخص في أن الاستثمارات في هذين القطاعين تحتاج لموارد طويلة الأجل في الغالب وهو مالم يتوافر لهذه المصارف في ظل الظروف التي تمر بها ، وكذلك عدم إمكانية تحقق عائد سريع وهو ما لا يناسب ظروف هذه المصارف الآن وحاجتها لتوزيع عوائد سريعة على المودعين لتثبت أقدامها في السوق المصرفية ، كما أن الاستثمار في هذين القطاعين خاصة يتميز بارتفاع درجة المخاطر

المصاحبة له من وجهة نظر الإدارة ؛ هذا بالإضافة إلى أن هذه النوعية من الاستثمارات تتطلب جهازًا استثماريًا كبيرًا وكفئًا يمكنه القيام بمسؤولية دراسة وتقييم واختيار وتنفيذ هذه العمليات الاستثمارية وفق المنهج الجديد بكفاءة تحقق لها النجاح المطلوب .

أما فيما يتعلق بتأثير نشاط هذه المصارف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فيبدو أنه كان أكثر إيجابية من دورها في مجال تعبئة وتوظيف الموارد المالية ، ففيما يتعلق بدور هذه المصارف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، فقد حققت نجاحًا ملموسًا في هذا المجال وخاصة بنك فيصل المصري والبنك الإسلامي الأردني ؛ وذلك بسبب ارتفاع عدد فروع كل مصرف ، وكذلك كبر حجم مستوى نشاط المصرف عامة ومتوسط نشاط الفرع وخاصة بنك فيصل المصري .

أما بالنسبة لدور هذه المصارف في مجال تدعيم الاستثمار القومي ، فإنه كان مقبولًا أيضًا ، وذلك يعود في الأساس إلى ارتفاع معدلات التوظيف إلى إجمالي حجم الموارد ، وكذلك ارتفاع نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر أيضًا إلى درجة ما .

المستوى الرابع : دراسة الدور الاقتصادي لنتائج التقييم الإجمالية لكل المعايير على مستوى كل المصارف :

(النتيجة الإجمالية للمعايير لمجموعة المصارف) .

جدول رقم (٢٢) المتوسط العام للنسبة المئوية لمعايير التقويم لمجموعة المصارف :

معيار رقم(*) / المصرف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	المتوسط
بنك فيصل	٠,٠٧	٧٩,٦	٩٦,٩	٣,٣	١٨	١٨,٧	٥٠,٦	٥٠,٨	٥,٩	٣٦
المصرف الإسلامي	١٢,١	٥٠,٨	٩٠,٥	٠,٩	١٩,٣	١٩,٥	٢٠,٩	٥٢,٨	٥,٤	٣٠,٨
البنك الإسلامي الأردني	١٦,١	٨٨,٣	٨١	٠,٢	١٠,٥	٣٢,٨	٢٨,٥	٤٣,٥	٤,٣	٣٣,٩

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الثالث .

(*) تشير الأرقام إلى أسماء المعايير حسب التسلسل المتبع في ترتيب المعايير سابقًا .

من واقع بيانات الجدول السابق يلاحظ ما يلي :

كانت المعايير التي احتل فيها كل مصرف الترتيب الأول وكذلك الثاني والثالث على النحو التالي :

جدول رقم (٢٣) :

الترتيب / المصرف	الترتيب الأول في ...	الترتيب الثاني في ...	الترتيب الثالث في ...
بنك فيصل	المعيار الثالث ، والرابع ، والسابع ، والتاسع	المعيار الثاني ، والخامس ، والثامن	المعيار الأول ، والسادس
المصرف الإسلامي	المعيار الخامس ، والثامن	المعيار الأول ، والثالث ، والرابع ، والسادس ، والتاسع	المعيار الثاني ، والسابع
البنك الإسلامي الأردني	المعيار الأول ، والثاني ، والسادس	المعيار السابع	المعيار الثالث ، والرابع ، والخامس ، والثامن ، والتاسع

وهكذا يتبين أن بنك فيصل المصري حصل على أكبر عدد من المعايير التي كان ترتيبه الأول فيها ، وعددها أربعة معايير ، وهذه المعايير هي الثالث والرابع والسابع والتاسع ، بينما حصل البنك الإسلامي الأردني على الترتيب الأول في ثلاثة معايير هي الأول والثاني والسادس ، على حين لم يحصل المصرف الإسلامي على الترتيب الأول إلا في معيارين فقط هما الخامس والثامن .

أما بالنسبة للترتيب الثاني : فقد حصل المصرف الإسلامي الدولي على عدد خمسة معايير كان ترتيبه فيها الثاني وهذه المعايير هي الأول والثالث والرابع والسادس والتاسع .

وحصل بنك فيصل على ثلاثة معايير كان ترتيبه فيها الثاني وهي الثاني والخامس والثامن .

بينما لم يحصل البنك الإسلامي الأردني إلا على معيار واحد في الترتيب الثاني وهو المعيار السابع .

أما بالنسبة للترتيب الثالث : فكان من الطبيعي أن يكون ترتيب البنك الإسلامي الأردني في الخمسة معايير الباقية له الترتيب الثالث ، وكذلك كل من بنك فيصل والمصرف الإسلامي على الترتيب الثالث في المعيارين الباقيين ، ويمكن ترتيب مستوى أداء هذه المصارف على أساس عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول ، وذلك على النحو التالي :

المصرف :	الترتيب الأول في :	الترتيب العام :
١ - بنك فيصل	أربعة معايير	الأول
٢ - البنك الإسلامي الأردني	ثلاثة معايير	الثاني
٣ - المصرف الإسلامي الدولي	معياران	الثالث

كما يمكن ترتيب مستوى أداء هذه المصارف ، بناء على عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول والثاني (مع إعطاء وزن ترجيحي (٢) للترتيب الأول ، و (١) للترتيب الثاني) ، وذلك على النحو التالي :

	الأول في	الثاني في	عدد الدرجات
١ - بنك فيصل المصري	٤ × ٢	٣	١١
٢ - البنك الإسلامي الأردني	٣ × ٢	١	٧
٣ - المصرف الإسلامي الدولي	٢ × ٢	٥	٩

ويتبين من هذا أن ترتيب بنك فيصل ظل كما هو الأول ، بينما تغير ترتيب كل من البنك الإسلامي الأردني الذي تحول من الترتيب الثاني إلى الثالث ، وتحول ترتيب المصرف الإسلامي الدولي من الترتيب الثالث إلى الثاني وفقًا لهذا الأسلوب .

وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب الأخير أكثر دقة من الأسلوب الأول ، إلا أنه مع ذلك نأخذ عليه بعض نقاط القصور التي تؤثر على دقة الترتيب المتحصل عليها من خلاله ؛ فمن ناحية يتجاهل موقف المصارف بالنسبة لبقية المعايير ؛ ومن ثم ينحاز للمصارف التي تستطيع تحقيق الترتيب الأول أو الثاني في أكبر عدد من المعايير ، مع أنه لو تم التقييم على أساس موقف المصارف في كل المعايير لتغيرت الصورة وتغير ترتيب هذه المصارف ، كما أن هذا الأسلوب يتجاهل التفاوت في مستوى الأداء داخل

الترتيب الواحد ، ويفترض تساوي مستوى الأداء لكل المصارف التي حصلت على نفس الترتيب ، بمعنى أنه إذا حصل مصرفان على الترتيب الأول في معيارين ، وكانت النسبة المئوية التي حققها أحدهما (٥٠٪) مثلًا والنسبة المئوية للآخر (٢٠٪) ، فإن هذا الأسلوب يضع المصرفين في منزلة واحدة ، على الرغم من ارتفاع مستوى المصرف الأول بالقياس على المصرف الثاني .

يضاف إلى ما سبق أن هذه الطريقة تفترض أن الأهمية النسبية لكل المعايير متساوية وحقيقة الوضع غير ذلك ؛ لأنه قد يكون هناك بعض الأدوار الاقتصادية أكثر أهمية للنشاط الاقتصادي للدولة أو لعملية التنمية الاقتصادية ، وهو ما كان يستلزم إعطاء وزن ترجيحي لكل معيار تبعًا لأهميته الاقتصادية ؛ بحيث تعكس الأرقام النهائية للنسب المئوية حقيقة الدور الاقتصادي للمصرف بكل دقة .

وفي ضوء هذا يمكن الاعتماد على طريقة أخرى لتلافي بعض هذه العيوب وخاصة العيبين الأولين ، وذلك من خلال قياس الدور الاقتصادي للمصرف في كل معايير التقييم بالنسبة لإجمالي أداء مصارف المجموعة معًا ، ويتم ذلك عن طريق حساب النسبة المئوية للمتوسط العام لمعايير التقويم لكل مصرف لإجمالي متوسطات كل مصارف المجموعة معًا ، وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (٢٤) : نسبة متوسط أداء المصرف إلى إجمالي متوسطات مصارف المجموعة :

البيان	المتوسط العام لإجمالي المعايير ٪	الوزن النسبي ٪	الترتيب
بنك فيصل	٣٦	٣٥,٧	الأول
المصرف الإسلامي	٣٠,٨	٣٠,٦	الثالث
البنك الإسلامي الأردني	٣٣,٩	٣٣,٧	الثاني
المجموع	١٠٠,٧	٪١٠٠	

ويتبين من هذا الجدول أن ترتيب هذه المصارف حسب هذا الأسلوب يكون على النحو التالي :

١ - بنك فيصل الأول .

٢ - البنك الإسلامي الأردني   الثاني .

٣ - المصرف الإسلامي الدولي   الثالث .

وعلى الرغم من أن ترتيب المصارف جاء هنا مماثلًا لترتيبها وفق الأسلوب الأول ، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر أكثر دقة من الأسلوب السابق ؛ لأنه يأخذ في الحسبان كل معايير التقييم ومستوى الأداء الفعلي لكل منها بالنسبة لكل مصرف .

هذا على مستوى المصارف ، أما على مستوى المعايير فيمكن النظر إلى الجدول السابق بطريقة أخرى تبين مرتبة كل مصرف بالنسبة لكل معيار .

جدول رقم (٢٥) : مرتبة كل مصرف بالنسبة لكل معيار :

المعيار / المرتبة	المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة
معدل نمو إجمالي الموارد .	البنك الإسلامي الأردني	المصرف الإسلامي الدولي	بنك فيصل
نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	البنك الإسلامي الأردني	بنك فيصل	المصرف الإسلامي الدولي
نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	بنك فيصل	المصرف الإسلامي الدولي	البنك الإسلامي الأردني
نسبة التوظيف طويل الأجل إلى إجمالي التوظيف .	بنك فيصل	المصرف الإسلامي الدولي	البنك الإسلامي الأردني
نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	المصرف الإسلامي الدولي	بنك فيصل	البنك الإسلامي الأردني
نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	البنك الإسلامي الأردني	المصرف الإسلامي الدولي	بنك فيصل
مدى انتشار فروع المصرف ومستوى نشاط الفرع .	بنك فيصل	البنك الإسلامي الأردني	المصرف الإسلامي الدولي
دور المصرف في الاستثمار القومي .	المصرف الإسلامي الدولي	بنك فيصل	البنك الإسلامي الأردني
القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده .	بنك فيصل	المصرف الإسلامي الدولي	البنك الإسلامي الأردني

خلاصة دراسة نتائج تقييم الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية في مصر والأردن :

من نتائج الدراسة السابقة للدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية في مصر والأردن ، اتضح أن هناك بعض الأدوار الاقتصادية التي استطاع كل مصرف المساهمة من خلالها في عملية التنمية الاقتصادية للمجتمع ، وهناك أيضًا بعض الأدوار الأخرى لم تتمكن هذه المصارف من القيام بما يجب عليها القيام به فيها .

فبالنسبة لبنك فيصل المصري اتضح أن أهم المجالات الاقتصادية التي حقق فيها دورًا إيجابيًا ملموسًا كانت :

١ - تعبئة حجم كبير من الموارد .

٢ - تعبئة كم كبير من الودائع الاستثمارية بالنسبة لإجمالي الودائع .

٣ - انتشار فروع المصرف وارتفاع مستوى النشاط للفرع في المتوسط .

٤ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي بدرجة مقبولة .

أما بقية الأدوار الخمسة الأخرى ، فقد كان مستوى أدائه متدنيًا فيها .

وبالنسبة للمصرف الإسلامي الدولي اتضح أيضًا أن أهم المجالات الاقتصادية التي حقق فيها دورًا إيجابيًا ملموسًا كانت :

١ - تعبئة حجم كبير من الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .

٢ - المساهمة في تدعيم الاستثمار القومي .

٣ - المساهمة في القيمة المضافة للناتج القومي بدرجة مقبولة .

وفيما عدا هذه العناصر الثلاثة اتضح أن دور المصرف كان ضعيفًا في بقية عناصر التقييم الأخرى .

وبالنسبة للبنك الإسلامي الأردني اتضح أيضًا أن مستوى أدائه كان متميزًا في العناصر التالية :

١ - معدل نمو إجمالي الموارد .

٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .

٣ - الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة .

٤ - درجة انتشار فروع المصرف .

وفي ضوء هذا يمكن القول أن كل مصرف من هذه المصارف الثلاثة حقق إنجازًا مقبولًا في أربعة معايير - في المتوسط - من إجمالي المعايير التسعة المحددة للتقييم .

وعلى مستوى المجموعة بصفة عامة يمكن القول بأن الدور الاقتصادي الملموس لهذه المصارف تمثل في :

١ - تعبئة المدخرات (وخاصة الودائع الاستثمارية) ، غير أن الأثر الإيجابي لهذا الدور يتضاءل نتيجة لأن هذه التعبئة كانت كميًا وليست موافقة بصورة كاملة للطبيعة الاستثمارية الخاصة للمصارف الإسلامية .

٢ - على مستوى التوظيف كان مستوى الأداء ضعيفًا بصفة عامة - حسب معايير التقييم - نتيجة لتدني مستوى التوظيفات طويلة الأجل وانخفاض نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة ، وانخفاض نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة ، باستثناء قطاع الصناعة في البنك الإسلامي الأردني .

٣ - وبالنسبة للتأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، كان الدور الملموس لهذه المصارف بصفة عامة هو قيامها بنشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية في بيئة كانت محرمة منها بصورة نهائية تقريبًا إلى وقت قريب .

وبالاعتماد على الصورة الجزئية لنتائج التقييم السابقة لكل مصرف ، وعلى الصورة العامة لمجموعة المصارف تشير الأرقام إلى أن مستوى الدور الاقتصادي لهذه المصارف بصفة عامة كان ضعيفًا إذا ما قيس بالآمال التي كانت معقودة على المصارف الإسلامية عامة في هذا الشأن ، كما صورها النموذج النظري المفترض لهذه المصارف .

غير أنه من الضروري التأكيد على أن هذه النتيجة تظل مرهونة بطبيعة نموذج المعايير الموضوع وبأسلوب الدراسة ، وبالواقع الذي تعمل فيه هذه المصارف ، ولا يمكن النظر إليها على أنها نتيجة نهائية ومطلقة ؛ فانخفاض مستوى الأداء الاقتصادي لهذه المصارف ليس راجعًا إلى تدني دورها الاقتصادي في العناصر التي تم تحديدها كمعايير لتقييم دورها الاقتصادي - كما قد تشير نتائج التقييم - بل إنه قد يكون راجعًا إلى نموذج المعايير الموضوع والذي قام على افتراض وجود دور اقتصادي كبير لهذه المصارف

كما تصوره المنظرون الأوائل للمصارف الإسلامية ، حينما بالغوا في التحدث عن الأدوار الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن تحققها هذه المصارف في حال قيامها ، متجاهلين طبيعة الواقع الحالي الذي تعمل فيه هذه المصارف .

كما أن هذا الانخفاض في مستوى الأداء الاقتصادي لتقييم هذه المصارف ، يمكن أن يكون راجعًا لطريقة القياس التقريبية التي اتبعت ، والقائمة على افتراض تساوي الأهمية النسبية لمعايير التقييم ؛ إذ إن ترجيح بعضها كان يمكن أن يؤدي إلى ظهور مستوى بعض هذه المصارف بصورة أفضل من ذلك أو إعطاء درجة معينة ولكل مستوى أداء ، مهما كانت النسبة المئوية المنخفضة متدنية .

كما أن انخفاض درجة الأداء الاقتصادي لهذه المصارف قد يكون راجعًا جزئيًا إلى أسباب وعوامل موضوعية خارجة عن سيطرتها مرتبطة بظروف مصرفية عامة أو اقتصادية وبيئية نتيجة لواقع الزمان والمكان الذي تعمل فيه ؛ حيث تمثل هذه الأسباب معوقات تحول دون بلوغ هذه المصارف لغاياتها الاقتصادية المنشودة .

ولذلك فإنه لو تمت مقارنة مستوى الأداء الاقتصادي لهذه المصارف بما حققته المصارف الأخرى التقليدية في هذا الشأن يمكن أن تظهر الصورة على غير هذا النحو وتكون نتائج التقييم أكثر إنصافًا للمصارف الإسلامية .

صحيح أن الدور الاقتصادي الملقى على عاتق المصارف الإسلامية أكبر من دور البنوك التقليدية في هذا الشأن ، ولكن صحيح أيضًا وبنفس الدرجة أن إهمال الواقع والظروف المحيطة بالتطبيق أمر يحد من إمكانية التسليم النهائي بصحة النتائج المتحصل عليها ، ويضع هذه النتائج في حدود الإطار الذي اتبع في الدراسة .

ومع هذا كله تبقى هناك بعض الومضات المضيئة على طريق مسيرة هذه المصارف ، مثل سعيها لتخليص المعاملات المالية والاقتصادية من الربا وآثاره الاقتصادية المدمرة ، والعمل على نشر وتيسير المفاهيم والمعاملات الاقتصادية والمصرفية الإسلامية ، وتحقيق بعض الاستثمارات التنموية الحقيقية الضرورية للمجتمع وغيرها من المنجزات التي لا يستطيع أي مراقب محايد عادل أن ينكرها .

* * *

الفَصِلُ الثَّالِثُ : تقييم الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية العاملة بالسودان

تشتمل هذه المجموعة على المصارف الإسلامية العاملة بدولة السودان ، وعددها ستة مصارف هي :

١ - بنك البركة السوداني .

٢ - البنك الإسلامي السوداني .

٣ - بنك فيصل السوداني .

٤ - بنك التنمية التعاوني .

٥ - البنك الإسلامي لغرب السودان .

٦ - بنك التضامن الإسلامي .

وسوف يتم تقييم الدور الاقتصادي لهذه المصارف على أربع مستويات رئيسية هي :

المستوى الأول : تحليل ودراسة الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف على مستوى كل معيار .

المستوى الثاني : تحليل ودراسة الدور الاقتصادي لمجموعة المعايير على مستوى كل مصرف .

المستوى الثالث : دراسة نتائج التقييم الإجمالية على مستوى المعايير (النتيجة الإجمالية للمعايير لكل المصارف مجتمعة) .

المستوى الرابع : دراسة نتائج التقييم الإجمالية على مستوى كل مصرف (التنمية الإجمالية للمصرف لكل المعايير معًا) .

وسوف يراعى التبويب الذي سبق الاتفاق عليه للمعايير ، من حيث تقسيم معايير التقييم إلى ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : معايير تقييم دور المصارف في تعبئة الموارد وجذب المدخرات .

المجموعة الثانية : معايير تقييم دور المصارف في توظيف واستثمار الموارد المالية .

المجموعة الثالثة : معايير تقييم دور المصارف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية .

التعريف بالمصارف الإسلامية بالسودان :

١ - بنك البركة السوداني :

- شركة مساهمة عامة سودانية مرخص لها كبنك تجاري .

- تاريخ بدء التشغيل (١٤٠٤/٦/٩هـ) الموافق (١٩٨٤/٣/١٦م) .

- رأس المال : المصرح به (٢٠٠) مليون دولار أمريكي ، والمدفوع (٥٥,٣) في (١٩٨٩/١٢/٣١م) .

- حجم نشاطه : إجمالي حجم الميزانية في نهاية عام (١٩٩٠م) (٧٢٦,٧) مليون جنيه سوداني .

٢ - البنك الإسلامي السوداني :

- شركة مساهمة عامة ، مرخص لها للعمل كبنك تجاري .

- تاريخ بدء التشغيل : (٢٧ من رجب ١٤٠٣هـ) الموافق (١٩٨٣/٥/١٠م) .

- رأس المال : المصرح به (٣٠) مليون دولار أمريكي ، والمدفوع (٢٦) مليون جنيه سوداني .

- حجم نشاطه في (١٩٨٩/١٢/٣١م) : إجمالي حجم الميزانية في نهاية عام (١٩٩٠م) (١٤٣١) مليون جنيه سوداني

٣ - بنك فيصل الإسلامي السوداني :

- شركة مساهمة عامة وفقًا لأحكام القانون السوداني مرخص له كبنك تجاري .

- تاريخ بدء التشغيل : مايو (١٩٧٨م) .

– رأس المال : المصرح به (١٠٠) مليون جنيه سوداني ، المدفوع (٥٨,٥) مليون جنيه سوداني .

– حجم نشاطه : إجمالي حجم الميزانية في نهاية عام (١٩٩٠م) (١٥٠٢,٨) مليون جنيه سوداني .

٤ – بنك التنمية التعاوني الإسلامي :

– هيئة حكومية ذات شخصية اعتبارية منشأة بقانون خاص صادر عن مجلس الشعب السوداني (١٩٨٢م) .

– تاريخ بدء التشغيل : (١٩٨٣/٦/١١م) .

– رأس المال : المصرح به (٢٠) مليون جنيه سوداني ، المدفوع (٦,٩) مليون جنيه سوداني .

– حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية في نهاية عام (١٩٩٠م) (٣١,٧) مليون جنيه سوداني .

٥ – البنك الإسلامي لغرب السودان :

– شركة مساهمة عامة محدودة مرخص لها بالعمل كبنك تجاري .

– تاريخ بدء التشغيل : (١٢ من سبتمبر ١٩٨٤م) ، (١٧ من ذي الحجة ١٤٠٤هـ) .

– رأس المال : المصرح به (٢٥) مليون جنيه سوداني ، المدفوع (١٤,١) مليون جنيه سوداني (١٩٨٩م) .

– حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية في نهاية عام (١٩٩٠م) (٣٠٦) ملايين جنيه سوداني .

٦ – بنك التضامن الإسلامي السوداني :

– شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة مرخص لها كبنك تجاري .

– تاريخ بدء التشغيل : (١٩٨٣/٣/٢٤م) .

– رأس المال : المصرح به (٥٠) مليون جنيه سوداني ، المدفوع (٢٤,٤) مليون جنيه سوداني .

– حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية في نهاية عام (١٩٩٠م) (١١١٥,٣) مليون جنيه سوداني .

المستوى الأول : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف :

المجموعة الأولى : معايير تقييم دور المصارف في تعبئة الموارد وجذب المدخرات :

وسوف تتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى الحجم الإجمالي للموارد : معبرًا عنه بمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف .

جدول رقم (٢٦) : معدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف (٪) :

السنة / اسم المصرف	متوسط الحجم الإجمالي للموارد عن فترة الدراسة بالمليون جنيه السوداني	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	متوسط معدل النمو
بنك البركة	٣٢٨	٥٧,٦	٢,٨	٨٨	٤٦	٢١,٧	٤٦,٤	٤٤
البنك الإسلامي السوداني	٤٥٠	٥٩	٣٠	٥٣	٤٧	٥٧,٥	١١٥	٦٠
بنك فيصل السوداني	٦٠٥	٧,٤	٧,٧	١٧,٨	١٨	٢٩	٦٦٢	٢٤
بنك التنمية التعاوني	٢١٠	٢٠٥	٩	٦٦	١٦	٧٣,٥	٥٨,٥	٧٠
بنك غرب السودان	١٤٥	٧١	٦٨	١٣,٥	٦٥	٦١	٣٦,٦	٤٩
بنك التضامن	٣٢٧	٨٠	٣٢	٣٦	٥٧	٤٨	٩٤	٥٦
متوسط معدل النمو		٨٠	٢١,٦	٤٥,٧	٤١	٤٨,٥	٦٨	

المصدر : البيانات الأساسية التي استخدمت لحساب هذه المعدلات مصدرها : مؤشرات المصارف الإسلامية ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي بالقاهرة والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (١٤١٣هـ - ١٩٩٣م) .

يلاحظ من بيانات الجدول السابق ما يلي :

١ - كان هناك نموٌّ مستمرٌّ في حجم الموارد الإجمالية لمجموعة المصارف محل الدراسة بصفة عامة خلال سنوات الدراسة ، إلا أن معدل النمو كان متذبذبًا بصفة عامة طوال هذه السنوات فلم يلحظ تزايد معدل النمو بصورة دائمة أو تناقصه بصورة دائمة في أي من هذه المصارف ، وربما يرجع هذا إلى عدم استقرار الظروف الاقتصادية لدولة السودان خلال هذه الفترة .

٢ - يدل النمو المستمر للحجم الإجمالي للموارد على زيادة ونمو البنود المختلفة للميزانية عامة ، سواء من حيث الالتزامات (الخصوم) بما تشمله من ودائع وحقوق ملكية ، أو من حيث الأصول بما تشمله من أشكال التوظيف المختلفة .. إلخ ، وهو ما يعني زيادة ونمو حجم المصرف ومن ثم كافة أنشطته المختلفة .

٣ - تراوح معدل نمو الموارد الإجمالية لهذه المصارف في المتوسط عن سنوات الدراسة ما بين (٢٤٪ و٧٠٪) .

وقد حقق بنك التنمية التعاوني ثم البنك الإسلامي السوداني أعلى معدل للنمو في موارده الإجمالية في المتوسط عن سنوات الدراسة ، حيث بلغت (٧٠٪) ، (٦٠٪) لكل منهما على الترتيب .

أما بنك فيصل فقد حقق أقل معدل للنمو في المتوسط من بين مجموعة المصارف الستة ، حيث بلغ المتوسط العام لمعدل النمو عن فترة الدراسة (٢٤٪) ، وربما يعود ذلك إلى ضخامة الموارد التي تجمعت للمصرف في بداية افتتاحه ونشأته ؛ حيث استطاع استقطاب غالبية المدخرات المتاحة في المنطقة باعتباره أول مصرف إسلامي أنشئ في السودان .

٤ - تراوح معدل النمو الإجمالي لكل سنة من سنوات الدراسة بالنسبة لإجمالي المصارف معًا بين (٢١٪) و(٨٠٪) .

وكانت أكبر سنة حققت فيها هذه المصارف مجتمعة أكبر معدل نمو في مواردها الإجمالية سنة (١٩٨٥م) وسنة (١٩٩٠م) لكل منهما على التوالي ، وربما يرجع ذلك إلى ارتفاع معدل قبول السودانيين للإيداع في بداية مرحلة التشغيل لهذه المصارف معًا في السنة الأولى ، وإلى بداية محاولات الإصلاح الاقتصادي في السودان في السنة الثانية .

٥ - تراوح الحجم الإجمالي للموارد في هذه المصارف في المتوسط عن سنوات الدراسة ما بين (٦٠٠) مليون جنيه سوداني ، (١٤٥) مليون جنيه سوداني .

حيث حقق بنك فيصل أعلى حجم للموارد بلغ في المتوسط (٦٠٥) ملايين جنيه سوداني ثم البنك الإسلامي (٤٥٠) مليون جنيه سوداني ، بينما حقق كل من بنك غرب السودان ، وبنك التنمية أقل معدل في المتوسط لتعبئة الموارد المالية ؛ حيث بلغ هذا المعدل (١٤٥) ، (٢١٠) ملايين جنيه لكل منهما على التوالي ، هذا على المستوى الداخلي بين مجموعة هذه المصارف .

٦ - بصفة عامة يمكن القول بأن هذه المصارف ساهمت بصورة ملموسة في تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية في دولة السودان ، غير أن الوقوف على مدى هذه المساهمة يتوقف على مقارنة هذه المعدلات بمثيلاتها في الجهاز المصرفي السوداني بصفة عامة ، وهو ما تسعى الدراسة لتحقيقه في حالة تمكنها من الحصول على البيانات اللازمة لذلك .

المعيار الثاني : على مستوى مصادر الموارد معبرًا عنه بنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد ونسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد .

جدول رقم (٢٧) : نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٤م	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة	٣٨	٥٥	٥٧	٣٦	٤٧	٦٤	٧٠	٥٢
البنك الإسلامي	٦٤	٦٣	٦٧	٦٧	٦٤	٥٧	٦٩	٦٤
بنك فيصل	٦٢	٦١	٦٢	٦٥	٧٠	٦٩	٧٦	٦٦
بنك التنمية	٦٩	٦١	٧٦	٧٣	٧٨	٨٠	٧٧	٧٣
بنك غرب السودان		٦٦	٦٧	٧٥	٧٠	٧٥	٧٦	٧١,٥
بنك التضامن	٥٥	٥٦	٦٧	٧٢	٦٧	٨٤	٨١	٦٩

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية : المعهد العالمي للفكر الإسلامي والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (١٤١٣هـ - ١٩٩٣م) .

جدول رقم (٢٨) : نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد (٪) :

السنة / اسم المصرف	١٩٨٤م	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة	٦١	٤٠	٤٠	٢١	١٥	١٣	٩	٢٨
البنك الإسلامي	٢١	٢٠	١٨	١٢	١٠	٧	٤	١٣
بنك فيصل	٢٩	٢٧	٢٥	٢١	١٨	١٤	١٢	٢١
بنك التنمية التعاوني	١٦	٦	٨	٦	٦	٨	١٤	٩
بنك غرب السودان		٢١	١٣	١٦	١١	٨	٩	١٣
بنك التضامن	٢٧	١٥	١٢	١٠	٧	٦	٥	١٢

المصدر : نفس المرجع السابق .

ومن بيانات الجدولين ٢٧ ، ٢٨ يلاحظ ما يلي :

١ - ارتفاع نسبة الموارد الخارجية (الودائع) إلى إجمالي الموارد في مجموعة المصارف محل الدراسة بصفة عامة ، وفي المقابل يتضح انخفاض نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد .

٢ - تعكس هذه النتيجة مدى الأهمية النسبية للمصادر الخارجية وبالتالي درجة اعتماد هذه المصارف عليها لتمويل أنشطتها عامة وذلك نظرًا لتدني الأهمية النسبية لحقوق الملكية من ناحية واستغراق غالبيتها في التجهيزات الثابتة الأولية للمصرف من ناحية أخرى وهو ما يعني أن نشاط هذه المصارف يعتمد بصورة أساسية في تمويله على الودائع .

٣ - بناءً على ما سبق يمكن القول أن قدرة هذه المصارف على وضع استراتيجية تنموية طويلة الأجل تظل محكومة بطبيعة هيكل الودائع المتاحة لهذه المصارف .

٤ - يلاحظ أن ارتفاع نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في السنوات الأولى لغالبية هذه المصارف كان راجعًا إلى انخفاض مصادر التمويل الخارجية بالنسبة إلى إجمالي الموارد في هذه الفترة ، واتجاه النسبة للانخفاض بعد ذلك كان راجعًا إلى زيادة الموارد الخارجية ، ومن ثم انخفاض الوزن النسبي لحقوق الملكية إلى إجمالي الموارد بعد فترة

التشغيل الأولى ، حيث كان معدل زيادة الودائع أكبر من معدل زيادة حقوق الملكية .

٥ - في ضوء ما سبق يتضح أن مسلك هذه المصارف من حيث الأهمية النسبية لحقوق الملكية لديها يكاد يتماثل مع مسلك البنوك التقليدية في هذا الشأن ، فمن المعروف أن حقوق الملكية تمثل نسبة هامشية من موارد البنك التقليدي وتستنفد غالبيتها في إعداد التجهيزات الأولية للبنك ، ويعتمد بعد ذلك في نشاطه على الموارد الخارجية (الودائع) بصفة أساسية ؛ أما بالنسبة للمصرف الإسلامي الذي يمثل النشاط الاستثماري النشاط الأساسي والسمة المميزة له ، فإنه من المفروض أن تمثل حقوق الملكية لديه أهمية كبيرة من حيث الاعتماد عليها لتمويل مشروعاته الاستثمارية التنموية ؛ ولذلك يمكن القول إن هيكل موارد هذه المصارف بصفة عامة - على هذا المستوى - لم يكن ملائمًا من الناحية الاقتصادية لطبيعتها الخاصة .

المعيار الثالث : على مستوى أنواع الودائع ، معبرًا عنه بنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، ونسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع .

غير أنه سوف يكتفي هنا بنسبة واحدة وهي نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، حيث تفيد هذه النسبة في تحديد النسبة الأخرى باعتبارها نسبة مكملة لها .

جدول رقم (٢٩) : نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

السنة / اسم المصرف	١٩٨٤م	١٩٨٥	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة	٣٦	٢١	١١	١٣	١٥	١٤	٢	١٦
البنك الإسلامي السوداني	٢١	١٦	١٧	١١	١١	١٠	-	١٤
بنك فيصل	٣٠	٢٦	٢٧	٢٣	٢٣	٢٠	-	٢٥
بنك التنمية	٢٧	١٥	٣٠	٢٠	٢٤	-	-	٢٣
بنك غرب السودان		٢٤	٢٠	١٦	-	-	-	٢٠
بنك التضامن	٣٨	٢٥	١١	٩	١٢	-	-	١٩

المصدر : نفس المصدر السابق .

جدول رقم (٣٠) : نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٤م	١٩٨٥	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة	٦٠	٧٩	٨٨	٨٧	٨٤	٨٦	٩٨	
البنك الإسلامي	٧٨	٨٢	٨٣	٨٩	٨٤	٨٥	–	
بنك فيصل	٦٥	٧٤	٧٢	٧٧	٧٨	٨٠	–	
بنك التنمية								
بنك غرب السودان		٧٣	٨٠	٨٤	–	–	–	
بنك التضامن	٦٠	٧٢	٨٦	٨٧	٨٨	–	–	

المصدر : نفس المرجع السابق .

ومن واقع بيانات الجدولين السابقين يتبين ما يلي :

١ – أن نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع المتاحة كانت نسبة متدنية جدًّا في مجموعة المصارف محل الدراسة بصفة عامة ، وهو عكس السائد في غالبية المصارف الإسلامية ، وهو ما سيتضح من دراسة المجموعات الأخرى ، وهو ما يلفت الانتباه ويضع علامة استفهام كبيرة في حاجة إلى إجابة شافية ، وقد تراوح إجمالي هذه النسبة بين (١٤٪) و (٢٥٪) في المتوسط في هذه المصارف ، وهو ما يعني أن الودائع الجارية تمثل النسبة الغالبة من جملة الودائع المتاحة لهذه المصارف .

٢ – في ضوء النتيجة السابقة يتضح أن الودائع الجارية تمثل أهم مصدر من مصادر الموارد المالية المتاحة لهذه المصارف ، وهو ما يبين أن طبيعة هيكل الودائع على هذا النحو يمثل ضغوطًا قوية ، ويضع قيودًا شديدة على قيام هذه المصارف بدور ملموس في التمويل والمساهمة في الأنشطة والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية الاقتصادية في السودان ، وإن كان توافر هذه النسبة الكبيرة من الودائع الجارية يتيح لهذه المصارف قدرًا كبيرًا من الموارد غير المكلفة التي تستطيع استخدامها في عمليات استثمارية قصيرة الأجل .

٣ – يزيد من هذا الوضع سوءًا اتجاه هذه النسبة للهبوط (نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع) بصورة مستمرة في جميع المصارف محل الدراسة بصفة عامة ، وهو ما يضع علامة استفهام في حاجة أيضًا للبحث عن إجابة لها ، على اعتبار أن هذا

الاتجاه يمكن اعتباره بمثابة ظاهرة .

الخلاصة :

في ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى أن دور مجموعة المصارف الإسلامية العاملة بدولة السودان كان دورًا كبيرًا في تعبئة الموارد وتجميع المدخرات من حيث الكم ، ولكن دورها كان محدودًا في تعبئة الموارد الملائمة لتمويل التنمية والقيام بالمشروعات الاستثمارية والتنموية التي تخدم هذا الغرض وذلك لسببين رئيسيين :

أولهما : انخفاض نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي مواردها بصورة لا تتماشى مع طبيعتها الاستثمارية والتنموية الخاصة التي تختلف عن طبيعة البنوك التقليدية .

وثانيهما : انخفاض نسبة الودائع الاستثمارية - وهي عصب نشاطها - بالقياس إلى إجمالي الودائع ، وهو ما يترتب عليه عجزها عن القيام بدورها في خدمة أغراض التنمية .

وعلى ذلك يكون الدور الوحيد الملموس لهذه المصارف في هذا الشأن قيامها بتعبئة قدر من الموارد المالية في صورة كمية فحسب .

المجموعة الثانية : معايير تقييم دور المصارف في توظيف واستثمار الموارد المالية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى إجمالي التوظيفات : معبرًا عنه بنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ، ومعدل نمو التوظيفات طويلة الأجل .

جدول رقم (٣١) : نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٤م	١٩٨٥	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة			١٠,٥	١٤,٦	١٢,٢	١٥	٥,٦	١٢
البنك الإسلامي الأردني		٤,١	٩,٦	٩,٣	٥,٨	٣,٢	٢,٩	٥,٤
بنك فيصل	٩,٨	١٥,٣	١١,٩	١٠,٨	١٣,٨	١٠,٨	١٥,٣	١٣
بنك التنمية		٤	٧,٦	١٠,١	٤	-	-	٦,٤
بنك غرب السودان		٣,٥	٥,٥	١٢,٥	١٣	٢,٢	١,٥	٦,٤
بنك التضامن		١٥,٤	١٨,١	١٣,٩	٧,٩	٤,٧	٤,٨	١٠,٨

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية .

من بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - انخفاض نسبة التوظيف طويل الأجل إلى إجمالي التوظيفات في مجموعة المصارف محل الدراسة بصفة عامة ؛ حيث بلغ المتوسط العام لهذه النسبة على مستوى المصارف مجتمعة (٩٪) لسنوات الدراسة في المتوسط ، ولكن الوضع في كلٍ من بنك البركة وبنك فيصل وبنك التضامن كان أفضل منه في كلٍ من بنك التنمية وبنك غرب السودان والبنك الإسلامي الأردني ؛ حيث كانت نسبة التوظيفات طويلة الأجل في المصارف الأولى تصل إلى نحو ضعف النسبة في المصارف الأخيرة .

٢ - وقد ساهمت هذه النتيجة في عدم قيام هذه المصارف بدورها في تحقيق هدف المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية في السودان خلال فترة البحث ، وهو ما ساهم في تدعيم حجج البعض في اتهام المصارف الإسلامية بقصورها في تدعيم الأهداف التنموية للمجتمعات العاملة بها ؛ لأن ذلك يتطلب في الغالب استثمارات طويلة الأجل ، وخاصة أن فترة التشغيل الأولى التي كانت تدعي فيها هذه المصارف حاجتها للتركيز على الاستثمارات قصيرة الأجل قد انتهت .

٣ - يمكن إرجاع انخفاض نسبة الاستثمارات طويلة الأجل في هذه المصارف إلى عدة أسباب أهمها : سيطرة الطابع قصير الأجل على غالبية مواردها المالية المتاحة - وهو ما اتضح سابقًا - مما يجعلها في حاجة دائمة إلى درجة سيولة عالية ، لا يمكن للاستثمارات طويلة الأجل أن تتلاءم معها فنيًا ، هذا بالإضافة إلى طبيعة الظروف الاقتصادية لطبيعة كبيرة من المودعين من حيث حاجتهم للعائد السريع ؛ فالملاحظ أن هذه الفئة من المودعين تعتمد على عوائد الودائع المحققة في إنفاقها الاستهلاكي الجاري .

في ضوء ما سبق يمكن إجمال القول بأن الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية العاملة بالسودان في هذا المجال كان محدودًا للغاية ، ولم يتناسب مع ما كان مأمولًا منها من حيث ارتفاع نسبة الاستثمارات طويلة الأجل من جملة استثمارات هذه المصارف ، ولكن مع ذلك قد تظهر الصورة أكثر إشراقًا والموقف أكثر إنصافًا لهذه المصارف ، في حالة مقارنة وضعها هذا بمثيله في البنوك التقليدية العاملة بالسودان خلال هذه الفترة ، حتى لا يقودنا التمسك بالإطار النظري البحت لهذه المصارف - دون

مراعاة التطبيق العملي والظروف البيئية الحاكمة - إلى التقليل من دورها في هذا الشأن ، ومع ذلك علينا أن نبحث عن معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل خلال فترة الدراسة ، كمؤشر آخر مهم يمكن أن يلقي الضوء على حقيقة موقف هذه المصارف في هذا الشأن من بيانات الجدول التالي يتضح ما يلي :

١ - تذبذب وعدم استقرار معدلات النمو ، وإن كانت معدلات النمو متزايدة بصفة عامة لكل المصارف .

٢ - تراوحت معدلات النمو ما بين (١٣٧٪) و (١٩٪) في المتوسط عن فترة الدراسة .

جدول رقم (٣٢) : معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل (٪) :

اسم المصرف / السنة	١٩٨٤م	١٩٨٥	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة				٦٩,٤	٤٦	٩٠	٤٥	٤٠
البنك الإسلامي السودان		٢٧	٧٤٦	٢٠,٣	٣١	-	-	١٣٧
بنك فيصل	-١٣,٨	٣٩	-٥	١٦	١٧,٥	٢٩	٨٢	٢٣
بنك التنمية التعاوني		٢٥	-٣٣	٦٥	-			١٩
بنك غرب السودان			١٥٠	١٨٦	١٣٠	-٧٩		٧٧
بنك التضامن	٢٠		٢٩	-	-	١٣	٩٥	٢٢

المصدر : تم الحصول على البيانات الأساسية التي استخدمت في حساب هذه النسب من المصدر السابق .

٣ - كانت معدلات النمو مرتفعة في المتوسط في كل من البنك الإسلامي (١٣٧٪) وبنك غرب السودان (٧٧٪) وبنك البركة (٤٠٪) ، وهذه تدل على مؤشرات طيبة يمكن أن تقلل من الأثر السلبي للمؤشر السابق والخاص بانخفاض نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ، وإن كان من المهم الإشارة إلى أن ارتفاع معدلات نمو التوظيفات طويلة الأجل - رغم أنه مؤشر طيب - إلا أن أثره يظل محدودًا نظرًا لانخفاض نسبة التوظيفات طويلة الأجل ، وكان يمكن أن يكون أثره أكثر إيجابًا لو أن هذه النسبة كانت أكبر من ذلك .

الخلاصة :

إنه في ضوء النتائج السابقة للمؤشرين السابقين يتضح أن دور مجموعة المصارف الإسلامية السودانية في القيام بالاستثمارات طويلة الأجل ، - ذات الأثر التنموي المرتفع - كان محدودًا للغاية ولم يعكس الطبيعة الاستثمارية الخاصة للمصارف الإسلامية ، كما صورها النموذج النظري المفترض لها .

وهذا يعني أن الدور الاقتصادي لهذه المصارف في هذا الشأن كان دورًا محدودًا للغاية وذلك لانخفاض نسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى جملة الاستثمارات في هذه المصارف .

المعيار الثاني : على مستوى أساليب الاستثمار : معبرًا عنه بالنسبة المئوية للموارد الموظفة بكل أسلوب إلى إجمالي التوظيف .

جدول رقم (٣٣) : النسبة المئوية لصيغ التوظيف إلى إجمالي التوظيف (٪) :

السنة / اسم المصرف	مشاركة	مرابحة	مضاربة	أخرى
بنك البركة	٣٥	٦٥		
البنك الإسلامي السوداني	٤٤,٩	٥٣	٢	
بنك فيصل	٥٤	٤٣	٢	١
بنك التنمية	١٦,٥	٥٥,١	٢٨,٤	
بنك غرب السودان	٢٦,٤	٧٢,٩	٠,٣	١
بنك التضامن	٤٦,٨	٥٢,٢	١	

المصدر : المتوسط العام لبيانات متفرقة عن عدد من السنوات (٨٣ ، ٨٤ ، ١٩٨٥م) من كل من :

- فاروق محمد أحمد : مشاكل الاستثمار في البنوك الإسلامية .
- عبد اللطيف إبراهيم محيسن : تقييم تجربة البنوك الإسلامية .
- أوصاف أحمد : الأهمية النسبية لصيغ التمويل المختلفة في النظام المصرفي الإسلامي .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - عدم توافر بيانات كافية عن صيغ الاستثمار التي اعتمدت عليها مجموعة المصارف الإسلامية بالسودان لتوظيف مواردها المالية بصفة عامة ، ويمثل ذلك عقبة رئيسية أمام الباحثين والمهتمين بمتابعة العمل المصرفي الإسلامي ، ويجب على هذه المصارف أن تراعي ذلك في البيانات التي تصدرها .

٢ - يساهم هذا المؤشر في تحديد طبيعة الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية من خلال عنصرين رئيسيين :

العنصر الأول : متوسط النسبة المئوية لصيغ التوظيف المختلفة التي اتبعها كل مصرف على مدار سنوات الدراسة ؛ حيث تفيد دراسة هذا العنصر في تحديد مدى الأهمية النسبية لاعتماد المصرف على كل صيغة من الصيغ التي قام بتطبيقها .

العنصر الثاني : معدلات تغير هذه النسبة على مدار سنوات الدراسة ، وتفيد دراسة هذا العنصر في معرفة مدى تغير استراتيجية المصرف في الاعتماد على بعض هذه الأساليب ومدى إعطاء أولوية أكبر لبعضها من فترة لأخرى .

غير أن عدم توافر بيانات في صورة سلسلة زمنية لفترة الدراسة كاملة ، حال دون إمكانية الاعتماد على العنصر الثاني ، وحد أيضًا من إمكانية الاعتماد على العنصر الأول بصورة دقيقة ؛ ولذلك سوف يكتفى في دراسة هذا المؤشر بالعنصر الأول لإلقاء بعض الضوء - ولو بصورة تقريبية - على طبيعة دور المصارف في هذا الشأن .

٣ - من واقع بيانات الجدول السابق يتضح أن اعتماد مجموعة هذه المصارف كان بصورة أساسية على صيغة المرابحة ويليها صيغة المشاركة ، وقد كانت درجة الاعتماد على كل منهما متقاربة ، وإن كانت صيغة المرابحة تتقدم بصورة يسيرة على صيغة المشاركة بصفة عامة .

هذا بينما كان الاعتماد على صيغة المضاربة اعتمادًا هامشيًا ، ولم تحظ صيغ أخرى بأية أهمية تذكر وكان المصرف الذي حقق أعلى نسبة مشاركة هو بنك التضامن (٤٦,٨٪) ، في حين انفرد بنك التنمية التعاوني بتحقيق نسبة مرتفعة للمضاربة (٢٨,٤٪) .

٤ - كان اعتماد هذه المصارف على أسلوب المشاركة يفوق اعتماد غالبية المصارف الإسلامية في بلدان أخرى عليه ، والتي استحوذ أسلوب المرابحة فيها على نصيب الأسد من بين أساليب الاستثمار المختلفة ، وهذه نقطة تحسب للمصارف الإسلامية بالسودان ، ويجب العمل على دراسة تجربتها في هذا الشأن .

٥ - أما أسلوب المرابحة فقد كان الاعتماد عليه كبيرًا كما هو الحال في غالبية المصارف الإسلامية وذلك لعدة أسباب أهمها :

أ - ارتفاع عامل الضمان وانخفاض درجة المخاطرة المصاحبة له .

ب - هامش ومقدار الربح محدد سلفًا ومعلوم مقدمًا .

ج - سهولة إجراءات ونظم تطبيقه .

٦ - كما تعكس الأرقام السابقة مدى تدني درجة اعتماد هذه المصارف على صيغة المضاربة ، على الرغم من أنها الصيغة التي اعتمد عليها النموذج النظري منذ البداية لتكييف علاقات المصرف الإسلامي بمتعامليه ؛ ولعل هذا يرجع من جهة لطبيعة هذه الصيغة التي تقوم على افتراض وجود حد أدنى من الالتزام بالسلوك والأخلاق الإسلامية في المتعاملين ، ومن جهة أخرى إلى عدم قيام المصرفيين والاقتصاديين الإسلاميين بتطوير نظام المضاربة بما يكفل وجود الضمانات الشرعية لتطبيقه في الواقع العملي المعاصر .

المعيار الثالث : على مستوى مجالات التوظيف : معبرًا عنه بنسبة التوظيف التي قام بها المصرف في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية إلى جملة توظيفاته .

تعذر الحصول على بيانات كافية من المصارف لدراسة هذا المؤشر ، ولم يتح للبحث سوى بيانين : الأول عن بنك فيصل لعام واحد فقط هو عام (١٩٨٠م) ، والثاني عن مجموعة المصارف الإسلامية العاملة بالسودان مجتمعة لعمليات المشاركة وذلك لعام واحد فقط أيضًا هو عام (١٩٨٦م) .

البيان الأول : عن التوزيع القطاعي لاستثمارات بنك فيصل السوداني لعام (١٩٨٠م) .

وهو بيان غير كاف ولا يمكن الاعتماد عليه وحده للحصول على نتائج دقيقة بشأن مدى مساهمة استثمارات البنك في القطاعات المختلفة خلال الفترة المخصصة للدراسة ؛ حيث إن الأمر كان يتطلب بيانات مماثلة لعدد آخر من السنوات .

جدول رقم (٣٤) : النسبة المئوية للاستثمار في القطاعات المختلفة إلى إجمالي استثمارات البنك لعام (١٩٨٠م) :

مجال التوظيف	النسبة المئوية (٪)
تجارة	٩٦,٧
صناعة	٢
حرفيين	١,١
زراعة	٠,٢
المجموع	١٠٠٪

المصدر : عبد الحليم إبراهيم محيسن ، تقييم تجربة البنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، (١٩٨٩م) ، (ص ٢٢٦) .

البيان الثاني : ويتعلق بالتوزيع القطاعي لعمليات المشاركة (نقدًا) في مجموعة المصارف الإسلامية العاملة بالسودان لعام (١٩٨٦م) وكان على النحو التالي :

جدول رقم (٣٥) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي لعمليات المشاركة في مجموعة المصارف الإسلامية بالسودان في عام (١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م) (٪) :

مجال التوظيف	النسبة المئوية (٪)
محاصيل	٧
تجارة محلية	٣٦
خدمات	٦
صناعة	٦
حرفيون	-
زراعة	٧
استيراد	٢٩
صادر	٩
المجموع	١٠٠٪

المصدر : عابدين أحمد سلامة : واقع التمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية العاملة بالسودان ، ندوة مساهمة الفكر الإسلامي في الاقتصاد المعاصر ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي بالقاهرة ، (١٩٨٨م) ، (ص ٦) .

فإذا جاز لنا أن نعتمد على هذين البيانين فقط لظروف الضرورة - بسبب عدم كفاية البيانات - فإنه يجب التأكيد على ضرورة التحفظ على النتائج التي يتم التوصل إليها بسبب عدم كفاية البيانات ، وعلى هذا الأساس يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

١ - استحوذ قطاع التجارة على نصيب الأسد من جملة استثمارات هذه المصارف وخاصة التجارة المحلية والاستيراد ، ولم يحظ مجال التصدير إلا بنسبة هامشية من جملة استثمارات هذه المصارف ، ويعود السبب في ذلك إلى أن قطاع التجارة يعد أكثر القطاعات ملاءمة لظروف هذه البنوك في تلك الفترة ، من حيث انخفاض دورة رأس المال في العمليات التجارية المختلفة التي هي بطبيعتها عمليات قصيرة الأجل في الغالب ، كما أن هذه العمليات تتميز بسرعة عائدها ، الذي يمثل أهمية كبرى لهذه المصارف في هذه الفترة من بداية نشاطها ، يضاف إلى ذلك أن هذه العمليات أقل خطورة بكثير من العمليات الاستثمارية في قطاعي الزراعة والصناعة خاصة وأن تنفيذها اعتمد غالبًا على أسلوب المرابحة .

٢ - إن قطاعي الزراعة والصناعة رغم أهميتهما لعمليات التنمية لم يستحوذا إلا على نسبة هامشية من جملة استثمارات هذه المصارف ، ومن أهم أسباب ذلك سيطرة الطابع قصير الأجل على غالبية موارد هذه المصارف ، وبالتالي عدم القدرة على توظيفها في استخدامات طويلة الأجل وهو ما لا يتفق مع طبيعتها ، حيث تتميز الاستثمارات في هذين القطاعين بأنها ذات آجال طويلة ، ويضاف إلى هذا ما سبق الإشارة إليه من ارتفاع عامل المخاطرة والاستثمارات في هذين القطاعين ، وكذلك حاجة المصارف في هذه الفترة لتوزيع عوائد سريعة ودورية لأصحاب الودائع حتى تتمكن من تثبيت أقدامها في السوق المصرفية .

٣ - يمكن القول في ضوء ما سبق أن الدور التنموي لهذه المصارف في هذا الشأن كان دورًا محدودًا ؛ حيث اقتربت في ذلك من مسلك البنوك التقليدية التي تعتمد بصورة أساسية على قطاع التجارة في توظيف مواردها ، غير أنه من المهم الإشارة في

النهاية إلى ضرورة أخذ التحفظ السابق وهو عدم توافر البيانات الكافية عن مجالات التوظيف في الاعتبار ، وقد كان من الممكن في حالة توافر سلسلة زمنية ، التعرف على مسلك هذه المصارف في الفترة الأخيرة بل والتنبؤ به في الفترة اللاحقة .

المجموعة الثالثة : معايير تقييم دور المصارف في التأثير على بعض التغيرات الاقتصادية الكلية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير رئيسية :

المعيار الأول : مدى انتشار فروع المصرف : معبرًا عنه بالنسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع المصارف الإسلامية ومتوسط النشاط للفرع .

جدول رقم (٣٦) : النسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف الإسلامية ومتوسط النشاط للفرع :

اسم البنك	عدد فروع المصرف	نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي فروع المصارف الإسلامية	حجم نشاط البنك معبرًا عنه بحجم الميزانية (١٩٩٠م) (مليون جنيه سوداني)	متوسط النشاط لفرع المصرف (مليون جنيه سوداني)	نسبة نشاط الفرع إلى إجمالي نشاط الفروع ٪
بنك البركة	٨	٩,٣	٧٢٦,٧	٩٠,٨	٢٣,٦
البنك الإسلامي	١٨	٢٠,٩	١٤٣١	٧٩,٥	٢٠,٧
بنك فيصل	٢١	٢٤,٤	١٥٠٢,٧	٧١,٥	١٨,٦
بنك التنمية التعاوني	١٣	١٥,٢	٥٣١,٧	٤٠,٨	١٠,٦
بنك غرب السودان	١١	١٢,٨	٣٠٦	٢٨	٧,٣
بنك التضامن	١٥	١٧,٤	١١١٥,٣	٧٤,٣	١٩,٣
المجموع	٨٦	٪١٠٠	٥٦١١	٣٨٤,٩	

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

يقوم التحليل هنا – كما سلفت الإشارة – على افتراض ازدياد دور المصرف في نشر الوعي المصرفي الإسلامي والخدمات المصرفية الإسلامية مع زيادة عدد فروعه ، ولكن من المهم أخذ حجم المصرف ومستوى نشاطه في الحسبان ؛ ولذلك نقوم بدراسة دور المصرف هنا من خلال عنصرين رئيسيين .

الأول : نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف الإسلامية العاملة بالدولة .

الثاني : متوسط النشاط للفرع معبرًا عنه بنسبة حجم نشاط المصرف (حجم الميزانية) إلى عدد فروعه ، ويفترض أنه كلما كان عدد الفروع وحجم النشاط للفرع كبيرًا كلما زاد الدور الاقتصادي للمصرف في هذا المجال .

ومن واقع بيانات الجدول السابق يلاحظ ما يلي :

١ - بالنسبة للعنصر الأول : (نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع المصارف الإسلامية بالدولة) :

يلاحظ أن بنك فيصل حقق أعلى نسبة في عدد الفروع بالقياس إلى إجمالي عدد فروع المصارف الإسلامية بالسودان وذلك بنسبة (٢٤,٤٪) ، ثم جاء بعده في الأهمية البنك الإسلامي السوداني بنسبة (٢٠,٩٪) ثم بنك التضامن الإسلامي بنسبة (١٧,٤٪) .

أما أقل هذه المصارف من حيث عدد الفروع فكان بنك البركة الإسلامي بنسبة (٩,٣٪) ثم البنك الإسلامي لغرب السودان بنسبة (١٢,٨٪) .

وعمومًا فهذا المؤشر يؤخذ عليه أنه مقياس مطلق لا يأخذ في اعتباره حجم المصرف ولا مستوى نشاطه ؛ لأنه من المفترض أن يتناسب عدد فروع المصرف تناسبًا طرديًّا مع حجم المصرف ، ومن ثم يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند قياس درجة انتشار المصرف من حيث عدد فروعه متوسط حجم النشاط للفرع وهو ما يسعى المؤشر التالي للعمل به .

٢ - بالنسبة للعنصر الثاني : (حجم النشاط للمصرف ومتوسط النشاط للفرع) :

وذلك بقسمة حجم الميزانية - أخذت أرقام (١٩٩٠م) في الحساب - على عدد فروع المصرف في نفس العام .

ومن خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن بنك البركة الإسلامي كان الأفضل وفق هذا المؤشر ، حيث كان متوسط حجم النشاط لفرع المصرف (٩٠,٨٪) مليون جنيه سوداني ، ثم تلاه البنك الإسلامي السوداني (٧٩,٥ مليون جنيه) ، ثم بنك التضامن الإسلامي (٧٤,٣ مليون جنيه سوداني) ، ثم بنك فيصل السوداني (٧١,٥ مليون جنيه سوداني) ؛ أما أقل هذه المصارف من حيث حجم نشاط الفرع في المتوسط ،

فكان البنك الإسلامي لغرب السودان (٢٨ مليون جنيه سوداني) ، وبنك التنمية التعاوني (٤٠,٨ مليون جنيه سوداني) .

٣ - يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين حجم النشاط وعدد الفروع ؛ حيث كان حجم النشاط : عدد الفروع في كل من بنك فيصل مثلًا (١٥٠٢,٨ : ٢١) ، والبنك الإسلامي (١٤٣١ : ١٨) ، وبنك التضامن (١١١٥,٣ : ١٥) ، وبنك التنمية (٥٣١,٧ : ١٣) ، بنك غرب السودان (٣٠٦ : ١١) ، وباستثناء بنك البركة الذي بلغ حجم نشاطه (٧٢٦,٧) مليون جنيه سوداني وعدد فروعه ثمانية فروع فقط (مما يمكن اعتباره مفردة خاصة) ، ولكن يلاحظ أن معدل التغير بين حجم النشاط وعدد الفروع ليس واحدًا لكل مصرف ، وهو ما تعكسه بيانات العنصر الثاني (نسبة حجم النشاط للمصرف إلى عدد فروعه) .

٤ - ويمكن ترتيب هذه المصارف حسب العنصر الأول من الأكثر إلى الأقل كفاءة على النحو التالي :

١ - بنك فيصل المصري (٢١) فرعًا بنسبة (٢٤,٤٪) .
٢ - البنك الإسلامي (١٨) فرعًا بنسبة (٢٠,٩٪) .
٣ - بنك التضامن (١٥) فرعًا بنسبة (١٧,٤٪) .
٤ - بنك التنمية التعاوني (١٣) فرعًا بنسبة (١٥,٢٪) .
٥ - بنك غرب السودان (١١) فرعًا بنسبة (١٢,٨٪) .
٦ - بنك البركة (٨) فروع بنسبة (٩,٣٪) .

وحسب العنصر الثاني يمكن ترتيب هذه المصارف كما يلي :

١ - بنك البركة بمتوسط نشاط للفرع (٩٠,٨) مليون جنيه سوداني بنسبة (٢٣,٦٪) .
٢ - البنك الإسلامي بمتوسط نشاط للفرع (٧٩,٨) مليون جنيه سوداني بنسبة (٢٠,٧٪) .
٣ - بنك التضامن بمتوسط نشاط للفرع (٧٤,٣) مليون جنيه سوداني بنسبة (١٩,٣٪) .

٤ - بنك فيصل بمتوسط نشاط للفرع (٧١,٥) مليون جنيه سوداني بنسبة (١٨,٦٪) .

٥ - بنك التنمية بمتوسط نشاط للفرع (٤٠,٨) مليون جنيه سوداني بنسبة (١٠,٦٪) .

٦ - بنك غرب السودان بمتوسط نشاط للفرع (٢٨) مليون جنيه سوداني بنسبة (٧,٣٪) .

وحسب العنصرين معًا يمكن ترتيب هذه المصارف من الأكثر إلى الأقل كفاءة على النحو التالي :

اسم المصرف	متوسط النسبتين ٪
١ - بنك فيصل	(٢١,٥) .
٢ - البنك الإسلامي	(٢٠,٨) .
٣ - بنك التضامن	(١٨,٤) .
٤ - بنك البركة	(١٦,٥) .
٥ - بنك التنمية	(١٢,٩) .
٦ - بنك غرب السودان	(١٠) .

المعيار الثاني : دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي : معبرًا عنه بنسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد ، ونسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف .

من واقع بيانات الجدول التالي يتضح ما يلي :

١ - هناك تفاوت كبير بين متوسط إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد لمجموعة المصارف محل الدراسة ، حيث تراوح المتوسط العام للنسبة بين (١٨,٧٪) وكان لبنك التضامن الإسلامي ، (٤٥,٥٪) وكان لبنك غرب السودان .

٢ - على الرغم من هذا التفاوت الكبير للمتوسط العام للنسب ، فإنه يلاحظ أن نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد متدنية على مستوى هذه المصارف بصفة عامة ، وإن كانت درجة التدني أكبر بالنسبة لبنك التضامن وبنك فيصل وبنك البركة ، حيث

تبين الأرقام أن ما يقرب من (٧٥٪) من موارد هذه المصارف تقريبًا غير موظفة [1] .

جدول رقم (٣٧) : نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد (٪) :

السنة / المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة	٣٣,٥	٣٣	٢٩,٢	٢٩,٢	٣٥	٣٧,٥	٣٢,٩
البنك الإسلامي السوداني	٣٨,٤	٣٥,٢	٢٨,٣	٤٠,٥	٤٣	٢٢,٥	٣٤,٧
بنك فيصل	٢٤,٧	٢٧,٩	٣٠,٢	٢٣,٦	٣٠,٤	٢٤,١	٢٦,٨
بنك التنمية التعاوني	٥٤,٨	٣٩,٣	٢١,٩	٤٣,١	٤٤,٥	٥٠,٢	٤٢,٣
بنك غرب السودان	٤٠,٤	٣٦,٢	٤٠,٤	٧٠,٨	٤٠	٤٥,٣	٤٥,٥
بنك التضامن	١٩,٤	١٦,٢	١٥,٤	١٧,٣	٢٢	٢٢	١٨,٧
							٣٣,٥

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية - مرجع سابق .

فإذا التمسنا العذر نسبيًا لكل من بنك البركة والذي بدأ نشاطه في عام (١٩٨٤م) ، وبنك التضامن الذي بدأ نشاطه في عام (١٩٨٣م) ، على اعتبار أن فترة التشغيل الأولى تشهد في الغالب فوائض سيولة غير مستثمرة ، فإنه لا يمكن القبول بنفس السبب كمبرر لموقف بنك فيصل والذي بدأ نشاطه في عام (١٩٧٨م) .

٣ - تدل هذه الأرقام على ارتفاع نسبة الموارد غير المستثمرة في مجموعة هذه المصارف بصفة عامة ، وهو ما يعني بتعبير آخر أن هناك جزءًا كبيرًا من موارد هذه المصارف غير مستثمر ، وهو ما يؤثر سلبًا على الاستثمار القومي للمجتمع ، فضلًا عن أن هذا الجزء المعطل من الموارد يحصل على حصة من ربح الجزء الآخر الموظف ، وهو ما يؤدي إلى انخفاض نسبة الأرباح الموزعة كنتيجة طبيعية لتدني نسبة الأرباح المحققة ، وهو يؤثر سلبًا على مستوى النشاط المصرفي ، بجانب الآثار السلبية التي يتركها على مستوى الاقتصاد القومي .

٤ - يمكن إرجاع انخفاض مستوى التوظيف بالنسبة لإجمالي الموارد في هذه

---

(١) يدخل في هذه النسبة قيمة الأصول الثابتة ، ونسبة الاحتياطي القانوني الذي يجب أن تحتفظ به هذه المصارف لدى البنك المركزي السوداني .

المصارف إلى ضعف مستوى النشاط الاقتصادي السوداني والمشاكل التي واجهها في هذه الفترة والتي ترتب عليها عدم استقرار النشاط الاقتصادي ، وكذلك العديد من العقبات التي تواجه النشاط الاستثماري في هذا البلد .

جدول رقم (٣٨) : نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف (٪) :

السنة / المصرف	نسبة المشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف ٪
بنك البركة السوداني	٣٥
البنك الإسلامي السوداني	٤٦,٩
بنك فيصل السوداني	٥٦
بنك التنمية التعاوني	٤٤,٩
البنك الإسلامي لغرب السودان	٢٦,٧
بنك التضامن الإسلامي	٤٧,٨

المصدر : من جدول صيغ توظيف الأموال بالمستوى السابق .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - أن درجة اعتماد مجموعة مصارف السودان - بصفة عامة - على أسلوبي المشاركة والمضاربة كانت درجة جيدة بعكس الحال بالنسبة لكثير من المصارف الإسلامية الأخرى ، كما يتضح من دراسة باقي المجموعات .

٢ - تميز في هذا الخصوص كل من بنك فيصل وبنك التضامن الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني وبنك التنمية التعاوني ؛ حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف (٥٦٪) للأول ، (٤٧,٨٪) للثاني ، (٤٦,٩٪) للثالث ، (٤٤,٩٪) للرابع .

٣ - يدل هذا على اتجاه إيجابي في الدور الاقتصادي لهذه المصارف ، لما يتميز به هذان الأسلوبان خاصة من آثار اقتصادية جيدة ، وهو ما يجب أن يحسب لهذه المصارف .

٤ – من الضروري إعادة التنبيه على التحفظ الذي سبق الإشارة إليه من عجز هذه البيانات غير الوافية وغير الكاملة عن التأكيد على صحة هذه النتائج بدرجة كبيرة ، وإن كان قد تم الاعتماد عليها لإعطاء مؤشرات تقريبية تحت ضغط عدم إمكانية الحصول على البيانات بالمستوى المطلوب والملائم للدراسة .

٥ – وفقًا للنسبة الأولى يمكن ترتيب هذه المصارف على النحو التالي :

١ – بنك غرب السودان بنسبة (٤٥,٥٪) .
٢ – بنك التنمية التعاوني بنسبة (٤٢,٣٪) .
٣ – البنك الإسلامي السوداني بنسبة (٣٤,٧٪) .
٤ – بنك البركة بنسبة (٣٢,٩٪) .
٥ – بنك فيصل بنسبة (٢٦,٨٪) .
٦ – بنك التضامن بنسبة (١٨,٧٪) .

وحسب النسبة الثانية يمكن ترتيب هذه المصارف على النحو التالي :

١ – بنك فيصل السوداني بنسبة (٥٦٪) .
٢ – بنك التضامن بنسبة (٤٧,٨٪) .
٣ – البنك الإسلامي السوداني بنسبة (٤٦,٩٪) .
٤ – بنك التنمية التعاوني بنسبة (٤٤,٩٪) .
٥ – بنك البركة السوداني بنسبة (٣٥٪) .
٦ – البنك الإسلامي لغرب السودان بنسبة (٢٦,٧٪) .

وحسب متوسط النسبتين معًا ، يمكن ترتيب هذه المصارف على النحو التالي :

١ – بنك التنمية التعاوني بنسبة (٤٣,٦٪) .
٢ – بنك فيصل بنسبة (٤١,٤٪) .
٣ – البنك الإسلامي بنسبة (٤٠,٨٪) .
٤ – بنك غرب السودان بنسبة (٣٦,١٪) .

٥ - بنك البركة بنسبة (٣٤٪) .

٦ - بنك التضامن بنسبة (٣٣,٣٪) .

المعيار الثالث : مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي : معبرًا عنها بالنسبة المئوية للقيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده .

جدول رقم (٣٩) : نسبة القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده .

المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك البركة السوداني		٦,٦	٤,٨	٤		٣٧,٥	٥
البنك الإسلامي السوداني	٣,٤	٤,٥	٢,٣	٣,٩		٢٢,٥	٣,٥
بنك فيصل السوداني	٦,٤	٣,١	٢,٩	٣,٥	٣,٤	٢٤,١	٣,٩
بنك التنمية التعاوني		٥,٣	٢,٧			٥٠,٢	٤
البنك الإسلامي لغرب السودان	٦,١	٣,٤	٣	٤		٤٥,٣	٤,١
بنك التضامن الإسلامي	٣,٥	٢,٩	٣,٨			٢٢	٣,٤

المصدر : البيانات الأساسية من مؤشرات المصارف الإسلامية ، مع تقدير تقريبي لقيم بعض العناصر غير المتوفرة .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - يظهر المتوسط العام للنسبة المئوية للقيمة المضافة لكل مصرف إلى إجمالي موارده تقدم بنك البركة السوداني بنسبة (٥٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، ثم البنك الإسلامي لغرب السودان بنسبة (٤,١٪) ، ثم بنك التنمية التعاوني بنسبة (٤٪) .

٢ - تذبذب معدلات نمو النسبة في مجموعة المصارف بصفة عامة ، وإن كانت معدلات النمو تتجه للهبوط ثم للصعود بعد ذلك في السنوات الأخيرة ، وهو ما يعد مؤشرًا طيبًا .

٣ - تمثل كل من أرباح المودعين وأرباح المساهمين النسبة الغالبة من بين العناصر المساهمة في تكوين القيمة المضافة ؛ ولذلك كان ارتفاع القيمة المضافة التي حققها بنك

البركة السوداني راجعًا إلى ارتفاع حجم الأرباح التي حققها بالقياس على المصارف الأخرى .

المستوى الثاني : دراسة الدور الاقتصادي لكل مصرف على مستوى مجموعة المعايير معًا .

أولًا : بنك البركة السوداني :

من واقع بيانات الجدول التالي يتضح أن المتوسط العام لمعايير التقويم تشير إلى أن مستوى الأداء الاقتصادي لبنك البركة السوداني كان مقبولًا في بعض العناصر ودون المستوى المقبول في البعض الآخر .

فقد سجلت بيانات الجدول التالي أن الدور الاقتصادي الملموس للمصرف - من خلال المعايير السابقة - تمثل في العناصر التالية :

- على مستوى تعبئة الموارد : كان معدل نمو الموارد الإجمالية يمثل العنصر الوحيد المقبول ، حيث بلغ المتوسط العام له (٤٤٪) .

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن فترة الدراسة تعتبر الفترة الأولى للتشغيل بالنسبة لبنك البركة ، حيث بدأ نشاطه في منتصف عام (١٩٨٣م) .

وعلى مستوى توظيف الموارد كان الدور الملموس للمصرف هو قيامه بتوجيه اهتمام أكبر من غيره - من المصارف الأخرى في مجموعته - للاستثمارات طويلة الأجل ، حيث بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى إجمالي الاستثمارات (١٢٪) عن فترة الدراسة .

وعلى مستوى التأثير في بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية : فقد كان الدور الاقتصادي للمصرف أكثر إيجابية من غيره فيما يتعلق بتوسيع دائرة انتشاره لتيسير تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية ؛ حيث بلغت نسبة انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط للفرع (١٦,٥٪) بالنسبة لبقية مصارف المجموعة الأخرى ، هذا بالإضافة إلى أنه حقق أعلى معدل للقيمة المضافة لإجمالي موارده من بين مجموعة المصارف السودانية ؛ حيث بلغت نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي موارده (٥٪) في المتوسط عن فترة الدراسة .

جدول رقم (٤٠) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك البركة السوداني (٪)

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٤٤
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٥٢
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	١٦
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١٢
	٥ - نسبة الاستثمارات بأسلوبي المشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٣٥
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٣
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	١٦,٥
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٣٤
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٥

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول للتقويم .

أما بالنسبة لبقية عناصر التقييم الأخرى - غير هذه العناصر الأربعة - فقد أكدت النتائج ضعف مستوى أداء المصرف بالنسبة لها ، بالقياس على درجة أداء المصارف الأخرى للمجموعة ؛ فعلى مستوى تعبئة الموارد : حقق المصرف أقل نسبة في تعبئة الودائع بالنسبة لموارده ، وكذلك كانت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع متدنية جدًّا به بالقياس على المصارف الأخرى .

وعلى مستوى توظيف الموارد كانت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة متدنية به بالقياس على المصارف الأخرى للمجموعة ، على الرغم من أن السمة السائدة لمصارف هذه المجموعة هو ارتفاع درجة اعتمادها على أسلوبي المشاركة والمضاربة لتوظيف

مواردها ، قياسًا على غالبية المصارف الإسلامية الأخرى .

أما بالنسبة لتوجيه الاستثمارات لقطاعي الزراعة والصناعة ، فإن عدم توافر البيانات يمثل عقبة أمام إمكانية معرفة دور هذا المصرف وغيره في هذا الشأن .

أما على مستوى التأثير في بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فقد كان دور المصرف ضعيفًا بصفة عامة - بالقياس على دور المصارف الأخرى - ويعود هذا إلى انخفاض درجة اعتماده على أسلوبي المشاركة والمضاربة لتوظيف موارده ؛ بالإضافة إلى انخفاض مستوى التوظيف به إلى إجمالي موارده جزئيًا بالنسبة للمصارف الأخرى .

ثانيًا : البنك الإسلامي السوداني :

جدول رقم (٤١) : المتوسط العام لمعايير التقويم للبنك الإسلامي السوداني (٪) :

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٦٠
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٦٤
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	١٤
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٥,٤
	٥ - نسبة الاستثمارات بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٤٦,٩
	٦ - نسبة الاستثمارات في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٣
بعض المتغيرات الاقتصادية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢٠,٨
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤٠,٨
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٣,٩

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول للتقويم .

من واقع بيانات الجدول السابق يتبين أن البنك الإسلامي السوداني تميز أداؤه الاقتصادي في بعض العناصر أيضًا على غيره من مصارف المجموعة ، كما أن دوره كان ضعيفًا في بعض العناصر الأخرى أيضًا .

فعلى مستوى تعبئة الموارد كان معدل النمو في إجمالي موارده مرتفعًا بالنسبة للمصارف الأخرى ؛ حيث بلغ المتوسط العام لمعدل النمو (٦٤٪) عن فترة الدراسة .

أما بالنسبة للعنصرين الآخرين وهما : نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد ، ونسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ؛ فقد كان مستوى أدائه فيهما منخفضًا بالقياس على المصارف الأخرى ، وهو ما يعني أن نسبة كبيرة من الموارد المالية التي أتيحت له كانت غير ملائمة لتمويل نشاطه الاستثماري ، وذلك لاستحواذ الودائع الجارية على نسبة كبيرة من إجمالي هذه الموارد .

أما على مستوى توظيف الموارد ؛ فقد كان الدور الملموس للمصرف متمثلًا في الاعتماد بدرجة كبيرة على أسلوبي المشاركة والمضاربة لتوظيف موارده ، حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة بالمصرف (٤٦,٩٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، وهي نسبة مرتفعة بالقياس على بقية مصارف المجموعة ؛ أما بالنسبة لدرجة اهتمامه بالاستثمارات طويلة الأجل فقد كانت متدنية ، حيث بلغت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي توظيفاته (٥,٤٪) في المتوسط عن فترة الدراسة .

أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فقد كان له دور ملموس في المساهمة في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، وكذلك المساهمة في تدعيم الاستثمار القومي ، فقد بلغت نسبة انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط للفرع (٢٠,٨٪) في المتوسط ، كما بلغ المتوسط العام لدور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي (٤٠,٨٪) .

أما دور المصرف في المساهمة في القيمة المضافة للناتج القومي ، فكان ضعيفًا بالقياس على بقية مصارف المجموعة الأخرى .

ثالثًا : بنك فيصل السوداني :

جدول رقم (٤٢) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك فيصل السوداني (٪) :

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٢٤
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٦٦
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٢٥
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١٣
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٥٦
	٦ - نسبة الاستثمارات في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٣
بعض المتغيرات الاقتصادية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢١,٥
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤١,٤
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٣,٩

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول .

في ضوء بيانات الجدول السابق يتبين أن درجة الأداء الاقتصادي لبنك فيصل السوداني كانت مرتفعة في بعض العناصر ؛ فعلى مستوى تعبئة الموارد وتجميع المدخرات ، تشير الأرقام إلى تقدم المصرف على بقية المصارف الأخرى فيما يتعلق بنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ؛ حيث بلغ المتوسط العام لهذه النسبة (٢٥٪) عن فترة الدراسة ، ومع ذلك فهذه النسبة تعتبر متدنية بصفة عامة بالقياس على كثير من المصارف الأخرى ، كما تبين ذلك الأرقام المسجلة عن مجموعات المصارف الأخرى .

أما بالنسبة للمعيارين الآخرين فقد كان مستوى أدائه منخفضًا ؛ فقد بلغت نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد بالمصرف (٦٦٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، كما بلغت النسبة المئوية لمعدل نمو الموارد الإجمالية (٢٤٪) في المتوسط وكانت أقل نسبة تم تحقيقها على مستوى المجموعة .

أما على مستوى توظيف الموارد فقد كان مستوى أداء المصرف هو الأفضل من بين مجموعة المصارف ؛ حيث حقق أعلى نسبة للتوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات به ، كما حقق أعلى نسبة للاستثمار بالمشاركة والمضاربة ؛ فقد بلغت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات به (١٣٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، كما بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى جملة استثماراته (٥٦٪) في المتوسط عن فترة الدراسة .

أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية فقد كان أداؤه أيضًا مميزًا في مجال نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، وكذلك فيما يتعلق بتدعيم الاستثمار القومي ؛ فقد بلغت نسبة انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع (٢١,٥٪) في المتوسط وهي أعلى نسبة تم تحقيقها ، كما سجل المؤشر الدال على دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي نسبة (٤١,٤٪) في المتوسط ، وهي نسبة مرتفعة أيضًا بالقياس على ما حققته المصارف الأخرى في المجموعة ، وهذا يعني أن بنك فيصل قد قام بدور اقتصادي مميز في مجالي نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية وتدعيم الاستثمار القومي .

رابعًا : بنك التنمية التعاوني :

جدول رقم (٤٣) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك التنمية التعاوني (٪) :

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٧٠
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٧٣
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٢٣
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٦,٤

	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٤٤,٩
	٦ - نسبة الاستثمارات في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٣
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	١٢,٩
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤٣,٦
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٤

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول للتقويم .

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن بنك التنمية التعاوني قد حقق أداءً اقتصاديًا جيدًا في العديد من العناصر بعضها في مجال تعبئة الموارد والبعض في مجال توظيف الموارد ، والبعض الآخر في مجال التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ؛ ففي مجال تعبئة الموارد حقق بنك التنمية التعاوني أعلى معدل لنمو الموارد الإجمالية من بين مصارف المجموعة ؛ حيث بلغ المتوسط العام لمعدل النمو عن فترة الدراسة (٧٠٪) .

كما سجلت نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد أعلى قيمة لها في بنك التنمية التعاوني حيث بلغت نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٧٣٪) في المتوسط عن فترة الدراسة كما سجلت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع قيمة مرتفعة أيضًا حيث بلغت في المتوسط (٢٣٪) ، ومعنى هذا أن دور بنك التنمية التعاونية كان إيجابيًا إلى حد كبير في كل العناصر الخاصة بمجال تعبئة الموارد ؛ أما فيما يتعلق بمجال توظيف الموارد فقد كان دور البنك في مجال التوظيفات طويلة الأجل هو الدور الأفضل له ؛ حيث بلغت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٦,٤) في المتوسط .

أما بالنسبة لدور المصرف في الاعتماد على أسلوبي المشاركة والمضاربة لتوظيف موارده فقد كان مقبولًا إلى حد ما بالقياس على موقف بقية المصارف في هذا الشأن ؛

حيث بلغت نسبة استثمارات المصرف من خلال أسلوبي المشاركة والمضاربة (٤٤,٩٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ؛ أما فيما يتعلق بدور المصرف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ؛ فقد سجلت الأرقام أعلى نسبة لبنك التنمية التعاوني في مجال تدعيم الاستثمار القومي من بين النسب التي حققتها مصارف المجموعة ؛ حيث بلغت نسبة هذا المؤشر - بالنسبة لبنك التنمية التعاوني - (٤٣,٦٪) في المتوسط ، كما ساهم المصرف بدرجة مقبولة قياسًا على بقية المصارف في القيمة المضافة للناتج القومي ؛ حيث بلغت نسبة القيمة المضافة التي حققها المصرف إلى إجمالي موارده (٤٪) في المتوسط .

خامسًا : بنك غرب السودان :

جدول رقم (٤٤) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك غرب السودان (٪) :

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٤٩
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٧١,٥
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٢٠
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٦,٤
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٢٦,٧
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٣
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	١٠
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٣٦,١
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٤,١

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول للتقويم .

تشير أيضًا بيانات الجدول السابق إلى أن البنك الإسلامي لغرب السودان حقق تقدمًا في بعض العناصر محل التقييم ؛ فعلى مستوى تعبئة الموارد وتجميع المدخرات حقق المصرف أعلى نسبة لإجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد من بين مصارف المجموعة ؛ فقد بلغت نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد في المصرف (٧١٪) في المتوسط عن فترة الدراسة .

كما كانت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع نسبة مرتفعة بالقياس على بقية مصارف المجموعة ، حيث بلغت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في المصرف (٢٠٪) في المتوسط .

أما فيما يتعلق بمعدل نمو الموارد الإجمالية فقد كان متدنيًا بالقياس على موقف بقية مصارف المجموعة في هذا الشأن .

أما على مستوى توظيف الموارد فقد كان دور المصرف مميزًا في مجال التوظيفات طويلة الأجل فقط ؛ حيث بلغت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي توظيفات المصرف (٦,٥٪) في المتوسط .

وعلى عكس الحال بالنسبة لموقف مصارف المجموعة ، جاءت نسبة استثمارات المصرف بالمشاركة والمضاربة نسبة متدنية جدًا ؛ حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي استثمارات المصرف (٢٦,٧٪) في المتوسط ، وكانت هذه أقل نسبة تحققت في هذا المجال على مستوى مصارف المجموعة .

أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فكان الدور المميز للمصرف في مجال القيمة المضافة ، حيث حقق نسبة مرتفعة من القيمة المضافة ، فقد بلغت نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي موارد المصرف (٤,١٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ؛ أما العنصرين الآخرين وهما دور المصرف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، ودور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي ، فكان أداء المصرف فيهما ضعيفًا ، وذلك لقلة عدد فروع المصرف وانخفاض مستوى نشاط الفرع في المتوسط بالنسبة للعنصر الأول ، وتدني درجة الاعتماد على أسلوبي المشاركة والمضاربة بالنسبة للعنصر الثاني .

سادسًا : بنك التضامن الإسلامي السوداني :

جدول رقم (٤٥) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك التضامن الإسلامي السوداني (٪)

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٥٦
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٦٩
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	١٩
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١٠,٨
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٤٧,٨
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٣
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	١٨,٤
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٣٣,٣
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٣,٤

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الثاني .

تشير أيضًا بيانات الجدول السابق إلى أن بنك التضامن الإسلامي كان متميزًا في بعض العناصر محل التقييم سواء في مجال تعبئة الموارد أو في مجال توظيف الموارد أو في مجال التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ؛ فعلى مستوى تعبئة الموارد كان دور المصرف جيدًا بالنسبة للعناصر الثلاثة محل التقييم ؛ حيث حقق معدل نمو مرتفعًا في إجمالي الموارد بلغ (٥٦٪) في المتوسط ، كما بلغت نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٦٩٪) ، وهي نسبة مرتفعة بالنسبة لما حققته بقية مصارف المجموعة الأخرى .

كما كانت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع نسبة مقبولة أيضًا بالقياس على ما حققته بقية مصارف المجموعة ، وإن كانت النسبة متدنية جدًّا بالقياس على ما حققته كثير من المصارف الإسلامي الأخرى ، وعلى ما يجب أن يكون عليه هيكل موارد المصارف الإسلامية ، وما ينبغي أن تمثله الودائع الاستثمارية من أهمية لتمويل النشاط الاستثماري .

أما على مستوى توظيف الموارد ، فكانت درجة أداء المصرف جيدة بالنسبة للعناصر المحددة للتقييم بصفة عامة ؛ فقد بلغت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (١٠,٨٪) في المتوسط ، كما بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمار (٤٧,٨٪) في المتوسط .

أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فقد كان الدور الاقتصادي الملموس للمصرف ، متمثلًا في مساهمة المصرف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ؛ وذلك يرجع في الأساس إلى ارتفاع عدد فروع المصرف ، حيث بلغت خمسة عشر فرعًا وكذلك إلى ارتفاع متوسط نشاط الفرع ، حيث بلغ مستوى نشاط الفرع (٧٤,٣٪) مليون جنيه سوداني في المتوسط .

أما فيما يتعلق بدور المصرف في المساهمة في القيمة المضافة للناتج القومي فكان متدنيًا جدًّا ؛ حيث حقق أقل نسبة من القيمة المضافة إلى إجمالي موارده من بين مصارف المجموعة ، فقد بلغت نسبة القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده (٣,٤٪) في المتوسط .

المستوى الثالث : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف معًا :

جدول رقم (٤٦) : متوسط النسبة المئوية لدور مجموعة المصارف مجتمعة بالنسبة لكل معيار ٪

المجموعة	الـمعيار	متوسط مجموعة النسبة لكل المصارف معًا
تعبئة الموارد	١ – معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٥٠,٥
	٢ – نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٦٥,٩
	٣ – نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	١٩,٥
توظيف الموارد	٤ – نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٩
	٥ – نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٤٢,٩
	٦ – نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	١٣
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ – مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	١٦,٧
	٨ – دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٣٨,٢
	٩ – مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٧

المصدر : المتوسط العام لكل معيار لمجموعة المصارف معًا من الجداول السابقة بالمستوى الثاني للتقويم .

من واقع بيانات الجدول السابق يلاحظ أن العناصر التي كان لهذه المجموعة من المصارف بصفة عامة دور ملموس فيها هي العناصر المعبر عنها بالمعايير التالية :

١ - معدل نمو إجمالي الموارد .

٢ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .

٣ - نسبة الاستثمارات بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمار .

٤ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .

فبالنسبة للعنصر الأول والمتمثل في معدل نمو إجمالي الموارد فقد بلغ هذا المعدل على مستوى مجموعة المصارف الستة (٥٠,٤٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى تدفق الموارد - وخاصة الودائع - إلى هذه المصارف عامة بصورة كبيرة خلال فترة الدراسة ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن عددًا كبيرًا من هذه المصارف بدأ نشاطه في عامي (١٩٨٣م) ، (١٩٨٤م) ، وهو ما يعني أن فترة الدراسة تمثل بداية نشاط غالبية هذه المصارف والتي تتميز بأن معدلات تدفق الأموال فيها على هذه المصارف تكون مرتفعة عادة من واقع التجربة العملية ، غير أنه من الأمانة القول بأن الإقبال على الإيداع على هذا النحو الذي يشير إليه معدل نمو إجمالي الموارد لم يكن راجعًا لدور قامت به هذه المصارف في نشر الوعي الادخاري الإسلامي ، أو لنجاح سياسة التوظيف بها ، ولكن هذا الإقبال كان راجعًا إلى طرح فكرة العمل المصرفي الإسلامي في الأساس في بيئة مهيأة لقبوله من حيث المبدأ .

أما بالنسبة للعنصر الثاني والمتمثل في التوظيفات طويلة الأجل ، فعلى الرغم من أن هذه النسبة التي حققتها مجموعة المصارف السودانية تعد منخفضة بالنسبة لطبيعة الدور الاستثماري والتنموي الخاص ، فإنه بالقياس على موقف كثير من المصارف الإسلامية الأخرى تعكس هذه النسبة دورًا جيدًا لهذه المصارف في مجال القيام بالاستثمارات طويلة الأجل .

كما أنه لوحظ أن هناك زيادة كبيرة في معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل لهذه المصارف الستة مما يعد مؤشرًا طيبًا يحسب لها ، وإن كان لوحظ أيضًا أن المدى بين هذه المصارف الستة فيما يختص بمعدل نمو التوظيفات طويلة الأجل كان مرتفعًا حيث تراوح بين (١٩٪) ، (١٣٧٪) وهو ما يعني أن دور المصارف الستة في هذا الشأن لم يكن متقاربًا ، فقد كان لبعضها دورٌ كبيرٌ مثل : البنك الإسلامي السوداني ، والبنك الإسلامي لغرب السودان ، وبنك البركة ، بينما كان دور المصارف الثلاثة الأخرى هامشيًا .

أما بالنسبة للعنصر الثالث والمتمثل في الاعتماد على أسلوبي المشاركة والمضاربة لتوظيف الموارد ، فإن ارتفاع نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة في مجموعة المصارف السودانية بصفة عامة يعد دورًا اقتصاديًا ومصرفيًا إسلاميًا جيدًا يجب أن يسجل لهذه المصارف ؛ فقد حققت هذه المصارف إنجازًا كبيرًا لم تتمكن أيٌّ من المصارف الأخرى تحقيقه ؛ فقد بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة في مجموعة المصارف الستة عامة (٤٢,٩٪) في المتوسط عن فترة الدراسة .

وهذا يتطلب ضرورة البحث في تجربة السودان عن الأسباب التي ساعدت على ارتفاع درجة اعتماد هذه المصارف على هذين الأسلوبين ، في حين استحوذ أسلوب المرابحة على النسبة الغالبة من جملة استثمارات غالبية المصارف الإسلامية الأخرى ولم يكن لهذين الأسلوبين سوى أهمية قليلة وخاصة أسلوب المضاربة .

أما بالنسبة للعنصر الرابع والخاص بدور المصارف في تدعيم الاستثمار القومي ، فقد كان دور مجموعة مصارف السودان فيه مقبولًا إلى حد ما ويرجع السبب الرئيسي لذلك إلى ارتفاع نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة في هذه المصارف عامة ، غير أن هذا الدور كان يمكن أن يكون أفضل من ذلك بكثير لو أن نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد المتاحة كانت أفضل من ذلك ؛ حيث كانت هذه النسبة متدنية جدًّا في هذه المصارف ، فقد بلغت نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد على مستوى مجموعة المصارف الستة (٣٣,٥٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، وفيما عدا هذه العناصر الأربعة كان الدور الاقتصادي لهذه المصارف عامة ضعيفًا حيث كانت المؤشرات المعبرة عنها على النحو التالي :

١ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٦٥,٩٪) .

٢ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (١٩,٥٪) .

٣ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة (١٣٪) .

٤ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع (١٦,٧٪) .

٥ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي (٤٪) .

فبالنسبة للعنصر الأول يلاحظ أن نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد كانت

متدنية بعض الشيء بالنسبة لهذه المجموعة من المصارف بصفة عامة ، وربما يرجع ذلك إلى أن فترة الدراسة تمثل - كما سبق - مرحلة التشغيل الأولى لعدد من هذه المصارف حيث تكون حقوق الملكية ثابتة - تقريبًا - خلال هذه الفترة ، والودائع في تزايد مستمر ، وهو ما يؤدي إلى أن تصبح نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع مرتفعة - نسبيًّا - في هذه المرحلة ، وتبدأ في التناقص المستمر مع زيادة حجم الودائع - وثبات حقوق الملكية - وهو ما يجعل المتوسط العام لحقوق الملكية إلى إجمالي الموارد مرتفعًا في هذه الفترة خاصة ومنخفضًا في الفترة اللاحقة ، وهو ما يؤثر بصورة عكسية على المتوسط العام لإجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد في الفترة الأولى والثانية كذلك .

أما بالنسبة للعنصر الثاني والذي يشير إلى انخفاض نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ؛ حيث بلغ المتوسط العام لهذه النسبة على مستوى مجموعة المصارف الستة عامة (١٩,٥٪) عن فترة الدراسة ، فهذه يمكن اعتبارها حالة خاصة تتميز بها مصارف السودان الإسلامية حيث تمثل الودائع الاستثمارية نسبة صغيرة من إجمالي الودائع ، بينما تسيطر الودائع الجارية على نسبة كبيرة من جملة هذه الودائع ؛ حيث تخطت نسبة الودائع الجارية (٨٠٪) من جملة الودائع في حالات كثيرة من هذه المصارف وهذه الحالة أيضًا يجب دراسة تجربة السودان بشأنها للوقوف على أسبابها والآثار التي ترتبت عليها .

ولكن يمكن القول أن انخفاض نسبة الودائع الاستثمارية من جملة الودائع إلى هذا الحد يمثل عقبة أمام النشاط الاستثماري لهذه المصارف ؛ وذلك لأن اضطلاع هذه المصارف بدورها التنموي المنشود يتطلب بداية توافر الموارد المالية الملائمة للقيام بهذه الاستثمارات التنموية ، بما يتطلبه ذلك من أن تمثل الودائع الاستثمارية نسبة كبيرة من جملة الودائع بالإضافة إلى أن تكون السمة المميزة لها ذات طبيعة طويلة الأجل .

أما بالنسبة للعنصر الثالث والخاص بالاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة : فإنه بناءً على البيانات المتوفرة يلاحظ تدني درجة توجيه هذه المصارف لاستثماراتها لهذين القطاعين وخاصة قطاع الزراعة ؛ فقد بلغت نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى جملة الاستثمارات (١٣٪) في المتوسط ، غير أنه من الضروري إعادة التأكيد على التحفظ الذي سبق ذكره والخاص بعدم توافر البيانات الكافية والذي يجعل من غير

الممكن الاعتماد وبصورة كاملة ودقيقة على النتائج المتحصل عليها في هذا الشأن ؛ ولذلك تظل صحة نتائج التحليل هنا مرهونة بمدى التمثيل الدقيق للبيان الوحيد الذي أمكن الحصول عليه للحالة الحقيقة لهذه المصارف عامة على مدى فترة الدراسة .

ومع ذلك يمكن إرجاع انخفاض نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة لهذه المصارف - وللمصارف الإسلامية عامة - إلى سيطرة الطابع قصير الأجل على غالبية الموارد المالية المتاحة ، في حين يتطلب الاستثمار في هذين القطاعين في الغالب موارد مالية طويلة الأجل ؛ هذا بالإضافة إلى ارتفاع درجة المخاطر التي تواجه الاستثمار في هذين القطاعين ، بالإضافة إلى أن هذه المصارف لا يتوافر لها الخبرات من الكوادر البشرية الملائمة والقادرة على التعامل بنجاح مع هذه النوعية من الاستثمارات على الأقل في هذه المرحلة من حياتها .

أما بالنسبة للعنصر الرابع والمتمثل في مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع ؛ فالمتوسط العام يشير إلى انخفاض دور هذه المجموعة من المصارف في القيام بنشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ؛ حيث بلغت نسبة المؤشر الدال على هذا الدور (١٦,٧٪) في المتوسط ، وبمقارنته بمثيله في مجموعة المصارف الإسلامية في مصر والأردن مثلًا نجد أنها متدنية جدًّا ؛ حيث بلغت نسبة هذا المؤشر في المجموعة الأخيرة (٣٣,٣٪) في المتوسط عن فترة الدراسة ، ولكن واقع الأمر يشير إلى غير ذلك .

فمجموعة المصارف الإسلامية السودانية عددها ستة مصارف وعدد فروعها ستة وثمانون فرعًا ويعملون في دولة واحدة ، بينما مجموعة المصارف الإسلامية في مصر والأردن عددها ثلاثة مصارف وعدد فروعها أربعون فرعًا يعملون في دولتين ، ومعنى هذا حسب مؤشر الانتشار ارتفاع كفاءة المجموعة الأولى بدرجة كبيرة بالقياس على المجموعة الثانية .

ولكن من الناحية الحسابية نجد أن النسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى مجموع الفروع في المجموعة الأولى تكون صغيرة - لارتفاع قيمة المقام - ومن ثم يكون المتوسط العام لنسب عدد فروع كل مصرف إلى مجموع فروع المجموعة صغيرًا ، بالمقارنة بما هو عليه الحال في المجموعة الثانية - لانخفاض قيمة المقام - وهو ما يؤدي إلى ظهور مؤشر الانتشار في غير صالح المجموعة الأولى على الرغم من أنها قامت بدور كبير في مجال

نشر وتيسير تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية ، ونفس هذا التحليل يصح بالنسبة للنسبة الثانية المتعلقة بمستوى النشاط للفرع في المتوسط ، ولذلك فإن هذا المؤشر يصلح للمقارنة بين مصارف المجموعة الواحدة ، بينما لا يصلح المتوسط العام للمقارنة بين مصارف المجموعات المختلفة ، وهذا إيضاح كان لا بد من الإشارة إليه .

وبمقتضى هذا الإيضاح يمكن القول : إن دور هذه المجموعة في نشر وتيسير تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية كان دورًا إيجابيًا من حيث درجة الانتشار .

المستوى الرابع : دراسة الدور الاقتصادي لنتائج التقييم الإجمالية لكل المعايير على مستوى كل المصارف :

(النتيجة الإجمالية للمعايير لمجموعة المصارف) .

جدول رقم (٤٧) : المتوسط العام للنسبة المئوية لمعايير التقييم لمجموعة المصارف (٪) :

المصرف / معيار رقم(*)	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	المتوسط
بنك البركة	٤٤	٥٢	١٦	١٢	٣٥	١٣	١٦,٥	٣٤	٥	٢٥,٣
البنك الإسلامي	٦٠	٦٤	١٤	٥,٤	٤٦,٩	١٣	٢٠,٨	٤٠,٨	٣,٩	٢٩,٩
بنك فيصل	٢٤	٦٦	٢٥	١٣	٥٦	١٣	٢١,٥	٤١,٤	٣,٩	٢٩,٣
بنك التنمية	٧٠	٧٣	٢٣	٦,٤	٤٤,٩	١٣	١٢,٩	٤٣,٦	٤	٣٢,٣
البنك الإسلامي لغرب السودان	٤٩	٧١,٥	٢٠	٦,٤	٢٦,٧	١٣	١٠	٣٦,١	٤,١	٢٦,٣
بنك فيصل	٥٦	٦٩	١٩	١٠,٨	٤٧,٨	١٣	١٨,٤	٣٣,٣	٣,٤	٣٠

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الثالث .

(*) تشير الأرقام إلى أسماء المعايير حسب التسلسل المتبع في ترتيب المعايير سابقًا .

من واقع بيانات الجدول السابق يمكن التوصل إلى ما يلي :

كانت المعايير التي احتل فيه كل مصرف الترتيب الأول وكذلك الثاني والثالث على النحو التالي :

اسم المصرف / الترتيب	الترتيب الأول في	الترتيب الثاني في	الترتيب الثالث في
بنك البركة	المعيار التاسع	المعيار الرابع	–
البنك الإسلامي	–	المعيار الأول والسابع	المعيار الخامس ، والثامن
بنك فيصل	المعيار الثالث والرابع والخامس والسابع	المعيار الثامن	–
بنك التنمية	المعيار الأول والثاني والثامن	المعيار الثالث	المعيار التاسع
البنك الإسلامي لغرب السودان	–	المعيار الثاني والتاسع	–
بنك التضامن	–	المعيار الخامس	المعيار الأول والثاني والثالث والرابع والسابع

وهكذا نجد أن المصرف الذي حصل على ترتيب الأول في أكبر عدد من المعايير هو بنك فيصل ، حيث حصل على الترتيب الأول في أربعة معايير هي المعيار الثالث والرابع والخامس والسابع ، ثم يليه بنك التنمية التعاوني ، حيث حصل على ترتيب الأول في عدد ثلاثة معايير هي المعيار الأول ، والثاني ، والثامن ، وأخيرًا بنك البركة وحصل على ترتيب الأول في معيار واحد هو المعيار التاسع .

أما بالنسبة للترتيب الثاني فقد حصل كلٌ من البنك الإسلامي السوداني ، والبنك الإسلامي لغرب السودان على ترتيب الثاني في معيارين هما المعيار الأول والسابع للمصرف الأول ، والمعيار الثاني ، والتاسع للمصرف الثاني ؛ أما بقية المصارف الأربعة الأخرى فقد حصل كل منها على الترتيب الثاني في معيار واحد فقط .

أما بالنسبة للترتيب الثالث فقد حصل بنك التضامن على الترتيب الثالث في خمسة

معايير هي ، الأول ، والثاني ، والثالث ، والرابع ، والسابع .

وحصل البنك الإسلامي السوداني على الترتيب الثاني في معيارين فقط هما الخامس والثامن وبنك التنمية على نفس الترتيب في معيار واحد فقط هو المعيار التاسع ، ولم تحصل المصارف الثلاثة الأخرى على ترتيب الثالث في أي معيار .

وإذا حاولنا ترتيب هذه المصارف على أساس عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول يكون الوضع على النحو التالي :

١ - بنك فيصل	أربعة معايير	الأول .
٢ - بنك التنمية	ثلاثة معايير	الثاني .
٣ - بنك البركة	معيار واحد	الثالث .

أما إذا حاولنا ترتيب هذه المصارف على أساس عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول والترتيب الثاني (مع إعطاء وزن ترجيحي درجتين للترتيب الأول ودرجة للترتيب الثاني) يكون الوضع على النحو التالي :

	الأول	الثاني	عدد الدرجات
١ - بنك فيصل	٤ × ٢	١	٩
٢ - بنك التنمية	٣ × ٢	١	٧
٣ - بنك البركة	١ × ٢	١	٣
٤ - البنك الإسلامي ، بنك غرب السودان	ــــ	٢	٢ لكل منها

وهكذا نجد أن ترتيب هذه المصارف في حالة الاعتماد على عدد المعايير التي حصل فيها المصرف على الترتيب الأول ، هو نفس ترتيبها في حالة الاعتماد على عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول والثاني غير أن هذه الطريقة لتحديد الدور الاقتصادي النهائي للمصرف لا تأخذ في اعتبارها كامل موقف المصرف بالنسبة لكل المعايير موضع التقييم إذ أن حصول المصرف على الترتيب الأول ، أو الأول والثاني في بعض المعايير لا يعني بالضرورة أنه قد حقق الدور الاقتصادي الأفضل بصورة مطلقة ؛ لأنه قد يحصل على الترتيب الأول والثاني في عدد من المعايير أكثر من غيره ، وقد تكون درجة أدائه في بقية المعايير متدنية جدًا أو قريبة من الصفر - كما أن عدم حصول المصرف

على الترتيب الأول والثاني في بعض المعايير أو حصوله على هذا الترتيب لعدد محدود من المعايير لا يعني بالضرورة أن درجة أدائه الاقتصادي ضعيفة حسب المعايير المحددة ؛ لأنه قد يحقق أداءً مرتفعًا بالقياس على غيره من المصارف في بقية المعايير بمعنى أن يكون ترتيبه متوسطًا في أكبر عدد من المعايير ، كما أن هذه الطريقة تتجاهل مستوى الأداء داخل الترتيب الواحد وتساوي بين المصارف التي حققت نفس الترتيب ، فإذا حصل مصرفان مثلًا على الترتيب الأول في معيار ما وكان متوسط النسبة المئوية للأول (٧٠٪) وللثاني (٣٠٪) فإنها تساوي بين موقف المصرفين رغم التميز الواضح للمصرف الأول .

يضاف إلى ما سبق أن هذه الطريقة تتجاهل درجة الأهمية النسبية لكل معيار وتفترض وزنًا نسبيًا ومتساويًا لكل المعايير ، على الرغم من أن بعض هذه المعايير قد يمثل أهمية اقتصادية أكبر للدولة أو للنشاط الاقتصادي وعملية التنمية فيها ، مما كان يتطلب إعطاء وزن نسبي ترجيحي لكل معيار يعكس أهمية الدور الاقتصادي الذي يمثله بالقياس على بقية المعايير من حيث أهميته لعملية التنمية الاقتصادية للدولة ؛ ولذلك يمكن اللجوء إلى طريقة أخرى لتلافي العيبين الأولين خاصة ، وذلك من خلال تحديد الوزن النسبي للدور الاقتصادي للمصرف في كل المعايير بالنسبة لإجمالي أداء مصارف المجموعة معًا ، وذلك يكون عن طريق قسمة المتوسط العام لمعايير التقويم للمصرف على إجمالي متوسطات كل مصارف المجموعة معًا ، وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (٤٨) : نسبة متوسط أداء المصرف إلى إجمالي متوسطات مصارف المجموعة

البيان / المصرف	المتوسط العام لإجمالي المعايير ٪	الوزن النسبي ٪	الترتيب
بنك البركة	٢٥,٣	١٤,٦	السادس
البنك الإسلامي	٢٩,٩	١٧,٣	الثالث
بنك فيصل	٢٩,٣	١٦,٩	الرابع
بنك التنمية	٣٢,٣	١٨,٧	الأول
غرب السودان	١٦,٣	١٥,٢	الخامس
بنك التضامن	٣٠	١٧,٣	الثاني
الإجمالي	١٧٣,١	٪١٠٠	

وهكذا نجد أن ترتيب هذه المصارف حسب هذه الطريقة يكون على النحو التالي :

١ - بنك التنمية الأول .

٢ - بنك التضامن الثاني .

٣ - البنك الإسلامي الثالث .

٤ - بنك فيصل الرابع .

٥ - بنك غرب السودان الخامس .

٦ - بنك البركة السادس .

وهكذا نجد أن الترتيب قد اختلف في حالة الاعتماد على المتوسط العام لكل المعايير بالنسبة لكل مصرف ؛ لأن هذه الطريقة قد أخذت في الحسبان كامل معايير التقييم ، وبمستوى الأداء النسبي لكل مصرف لها ، بحيث يعكس ترتيب كل مصرف صافي مستوى أدائه النهائي في كل الأدوار الاقتصادية محل التقييم بالنسبة لأداء بقية مصارف المجموعة .

هذا على مستوى المصارف ، أما على مستوى المعايير فيمكن النظر إلى الجدول السابق بطريقة أخرى تبين مرتبة كل مصرف بالنسبة لكل معيار :

جدول رقم (٤٩) : مرتبة كل مصرف بالنسبة لكل معيار .

الميزانية / المعيار	المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة
معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	بنك التنمية	البنك الإسلامي	بنك التضامن
نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	بنك التنمية	بنك غرب السودان	بنك التضامن
نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	بنك فيصل	بنك التنمية	بنك التضامن
نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيف .	بنك فيصل	بنك البركة	بنك التضامن
نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	بنك فيصل	بنك التضامن	البنك الإسلامي
نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .			

مدى انتشار فروع المصرف ومستوى نشاط الفرع .	بنك فيصل	البنك الإسلامي	بنك التضامن
دور المصرف في الاستثمار القومي .	بنك التنمية	بنك فيصل	البنك الإسلامي
القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده .	بنك البركة	بنك غرب السودان	بنك التنمية

خلاصة دراسة نتائج تقييم الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية في السودان :

من نتائج الدراسة السابقة للدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية السودانية اتضح أن هناك بعض الأدوار الاقتصادية التي استطاع كل مصرف المساهمة من خلالها في عملية التنمية الاقتصادية للمجتمع ، وهناك أيضًا بعض الأدوار الأخرى لم تتمكن هذه المصارف من القيام بواجبها فيها ؛ فبالنسبة لبنك البركة السوداني : اتضح أن أهم المجالات الاقتصادية التي حقق فيها دورًا ملموسًا كانت :

١ - معدل نمو إجمالي الموارد .

٢ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيف .

٣ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .

٤ - مدى انتشار فروع المصرف .

٥ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة .

وبالنسبة للبنك الإسلامي السوداني استطاع تحقيق بعض المساهمات الاقتصادية في المجالات المعبر عنهما بالمعايير التالية :

١ - معدل نمو إجمالي الموارد .

٢ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .

٣ - نشر وتيسير الخدمات العربية الإسلامية .

٤ - تدعيم الاستثمار القومي .

وبالنسبة لبنك فيصل كان له دورٌ اقتصاديٌ مقبولٌ في العناصر التالية :

١ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .

٢ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .

٣ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيفات .

٤ - نشر وتيسير الخدمات المصرفيّة الإسلامية .

٥ - المساهمة في تدعيم الاستثمار القومي .

أما بالنسبة لبنك التنمية التعاوني فكان أداؤه مقبولًا أيضًا في العناصر التالية :

١ - معدل نمو الموارد الإجمالية .

٢ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .

٣ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .

٤ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .

٥ - المساهمة في تدعيم الاستثمار القومي .

أما بالنسبة لبنك غرب السودان فقد كان متميزًا في العناصر التالية :

١ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .

٢ - مساهمة المساهمة في القيمة المضافة للناتج القومي .

أما بالنسبة لبنك التضامن الإسلامي فقد حقق أيضًا أداءً مقبولًا في بعض المجالات الاقتصادية المعبر عنها بالمعايير التالية :

١ - معدل نمو إجمالي الودائع .

٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .

٣ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيف .

٤ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة .

٥ - نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية .

وفي ضوء هذا يمكن القول أن كل مصرف من هذه المصارف حقق إنجازًا مقبولًا في أربعة معايير - في المتوسط - من إجمالي المعايير التسعة المحددة للتقييم .

ومن خلال هذه النظرة الجزئية لكل مصرف يمكن تحديد عناصر الدور الاقتصادي الذي قامت به مجموعة هذه المصارف بصفة عامة .

١ - تعبئة الموارد والمدخرات : حيث بلغ معدل نمو إجمالي الموارد في مجموعة المصارف في المتوسط (٥٠٪) ، غير أن هذا الارتفاع في معدل نمو الموارد من حيث

الكم يقابله انخفاض في نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ؛ حيث مثلت الودائع الجارية نسبة عالية من جملة الودائع في مجموعة المصارف الإسلامية السودانية بصفة عامة ، وعلى الرغم من أن طبيعة هذا الهيكل للموارد يعد غير ملائم لتمويل النشاط الاستثماري - الصحيح - لهذه المصارف ، فإنه يبدو أن هذا النمط للودائع قد أتاح لهذا المعيار قدرًا من الموارد غير المكلفة لاستخدامها في العمليات الاستثمارية - قصيرة الأجل على الأقل - حتى تستطيع من خلاله تعويض انخفاض مقدار الأرباح نتيجة لانخفاض نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد .

٢ - الاعتماد بدرجة كبيرة على أسلوبي المشاركة والمضاربة لتوظيف الموارد ، وهو دور مميز يجب أن يسجل لصالح المصارف الإسلامية السودانية كما سبق .

٣ - الاهتمام بالتوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ، على الرغم من ارتفاع نسبة الموارد قصيرة الأجل بسبب انخفاض نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .

٤ - القيام بدور كبير في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية بسبب كثرة عدد هذه المصارف وعدد فروعها .

٥ - القيام بدور محدود في تدعيم الاستثمار القومي بسبب ارتفاع درجة اعتمادها على أسلوبي المشاركة والمضاربة ، وكان يمكن لهذا الدور أن يكون أفضل من ذلك بكثير لو كانت معدلات التوظيف لإجمالي الموارد ليست على هذه الدرجة من الانخفاض .

ومن خلال هذه الصورة العامة لنتائج التقييم لمجموعة المصارف معًا والصورة الجزئية السابقة لكل مصرف تبدو النتيجة النهائية للتقييم في غير صالح هذه المصارف ، على أساس أنها لم تقم إلا بدور محدود مما كان يجب عليها أن تقوم به من دور اقتصادي لصالح التنمية الاقتصادية للمجتمع .

غير أنه من المهم إعادة التأكيد على التحفظات التي سبق ذكرها في مثل هذا الموضع من القسم السابق (القسم الثاني) من الدراسة ، والتي ترجع انخفاض مستوى الأداء الاقتصادي جزئيًا إلى طبيعة نموذج المعايير الموضوع للتقييم والذي قام على افتراض وجود دور اقتصادي كبير لهذه المصارف بناءً على ما تصوره المنظِّرون الأوائل لفكرة

المصارف الإسلامية ؛ حيث بالغوا في التحدث عن العديد من الأدوار الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن تحققها هذه المصارف في حال قيامها .

كما أن هذا الانخفاض يعود إلى أسباب وعوامل موضوعية خارجة عن سيطرة هذه المصارف ومرتبطة بظروف مصرفية أو اقتصادية عامة خاصة بواقع البيئة التي تعمل فيها هذه المصارف ، بحيث حالت هذه الظروف دون أن تبلغ هذه المصارف كامل أهدافها الاقتصادية ؛ ولذلك فإنه كان يمكن للصورة أن تكون أكثر إشراقًا وأن تكون نتائج التقييم أكثر إنصافًا لموقف المصارف الإسلامية لو أتيحت البيانات الكافية التي تمكن من إجراء مقارنة مستوى آراء المصارف الإسلامية بغيرها من البنوك التقليدية في كل دور من هذه الأدوار .

ومع ذلك فإن هذه النتائج لا يجب أن تنسينا بعض الإنجازات المهمة لهذه المصارف في هذا الصدد أو تقلل من أهمية النتائج التي ترتبت عليها مثل سعيها لتخليص المعاملات المالية والاقتصادية والمصرفية من الربا وآثاره الاقتصادية والاجتماعية المدمرة ، ودورها في العمل على نشر وتيسير الخدمات المصرفية والمعاملات الاقتصادية الإسلامية ، وكذلك القيام ببعض الاستثمارات التنموية الحقيقية الضرورية للمجتمع كالمساهمة في تنمية الصناعات والحرف الصغيرة وغيرها من الأعمال الاقتصادية المهمة التي لا يستطيع أي متخصص عادل أن يقلل من شأنها .

تجربة التمويل المصرفي الإسلامي للصناعات الصغيرة والحرفية في السودان (*) ، تعد تجربة السودان في التمويل بلا فوائد للصناعات الصغيرة والحرفية من أكثر التجارب نجاحًا على مستوى العالم الإسلامي ، وهذا لا يعني - مع ذلك - أن التجربة كانت كاملة أو أنها لا تقبل النقد ، وهناك عدد من الدراسات التي تناولت أوضاع الصناعات الصغيرة أو الحرفية في السودان لما لها من أهمية بالغة في عملية التنمية .. وتبعًا لإحصائيات (unido) فإن المنشآت الصناعية الصغيرة (أو الحرفية كما هو شائع في تسميتها) تمثل (٩٥٪) من المجموع الكلي للمنشآت ، وتضم (٢٧,٤٪) من قوة العمل ، وتنتج نحو (٣٤,٣٪) من الناتج الكلي للصناعة (إحصائيات unido الصناعة - ١٩٨٥م) (١) .

(*) إعداد الأستاذ الدكتور عبد الرحمن يسري أحمد .

(١) UNIDO : 49 .

كما أنه بالمقارنة بالصناعات الكبيرة وجد أن الصغيرة تنتج عشر مرات مثل الكبيرة لكل وحدة من وحدات الاستثمار، وتحتاج إلى نصف حجم الاستثمار لكي تغلق فرصة عمل واحدة، كما أن القيمة المضافة للعامل فيها نحو ثلاث مرات أكبر من الصناعات الكبيرة؛ فالصناعات الكبيرة (Sen, 1985 : 44 : p28) في السودان مثقلة بتقنيات مكثفة لرأس المال وتبدو أقل إنتاجية بكثير من الصناعات الصغيرة، ومن الناحية العملية فإن الصناعات الصغيرة أيضًا توفر فرص توظف لأنواع من العمل لا تجد استخدامًا بديلًا في القطاعات الأخرى، كما أنها تقوم بتوفير بدائل لبعض السلع المستوردة مثل الأثاثات المنزلية أو بعض قطع غيار للماكينات مما يعني توفيرًا في ميزانية النقد الأجنبي (ميرو وبابكر وعباس : ١٨ : ص ٩)، وبالرغم من أن البرامج التخطيطية أظهرت اهتمامًا بالصناعات الصغيرة (مثلًا برنامج الست سنوات ١٩٨٧/٧٧ - ١٩٨٣/٨٢) إلا أن السياسات الاقتصادية التنفيذية في السودان لم تول الصناعات الصغيرة بالاهتمام، وعلى العكس فقد تعرضت الصفات الصغيرة لردود فعل سلبية تمثلت في عدم تمتعها بالمزايا الممنوحة من الدولة للصناعات الكبيرة [١].

وفي مجال التمويل نجد أن الصناعات الكبيرة قد استأثرت بالائتمان المصرفي المتاح، وبأسعار فائدة منخفضة مما شجعها على تكثيف رأس المال في العمليات الإنتاجية وأدى إلى مزيد من الاختلالات في ظل ظروف الاقتصاد السوداني (Hansoham and Wohlmuth, 1990 : 51 : p159) ولذلك كان من الطبيعي أن تلجأ الصناعات الصغيرة إلى سوق التمويل غير الرسمي والذي يدير نشاطه بعض تجار النقود في القرى والمدن الصغيرة عند أسعار فائدة مرتفعة جدًا [٢].

---

(١) لم يحظ قطاع الصناعات الصغيرة إلا بقدر ضئيل من الامتيازات المتمثلة في توفير الأراضي للاستثمار بأسعار تشجيعية .. وباستطلاع آراء عينة من الحرفيين تتكون من (٩٤٨) وحدة، أمكن تصنيف الآثار السلبية إلى قسمين أولهما يتعلق بعدم سعي الدولة لتوفير مدخلات الإنتاج للحرفيين بأسعار مناسبة أو مراعاة ظروفهم من حيث الرسوم الجمركية المفروضة على هذه المدخلات، وثانيهما يتعلق بارتفاع ضرائب أرباح الأعمال على المنشآت الصغيرة العاملة في إطار القطاع الرسمي (انظر ميرو وبابكر عباس : ١٨ : (ص ٤٨ - ٥٠) .

(٢) (Hansohm. and Wohlmuth, 1991 : 51 : p159) في هذا المرجع نجد الكاتبين يعتقدان أيضًا أن نفس الموقف التمويلي الصعب أدى إلى التجاء الصناعات الصغيرة في السودان إلى البنوك الإسلامية التي حولت نشاطهم أيضًا بأسعار فائدة ضمنية مرتفعة جدًا . والجزء الأول ممكن قبوله ؛ فقد التجأت هذه الصناعات إلى البنوك الإسلامية ؛ لأنها واجهت صعوبات في الحصول على التمويل من المصادر المصرفية =

وفي دراسة مسحية وجد أن التمويل يمثل أحد العوامل الرئيسية التي حالت دون نمو الصناعات الصغيرة ، وأوضحت التقديرات أن نحو (٨٩٪) من مجموع المنشآت الصناعية الصغيرة التي شملتها عينة كبيرة قد عانت من عدم توفر التمويل ، كما ظهر أن أكثر الحرف التي عانت من عقبة التمويل تلك التي يغلب على نشاطها الطابع الخدمي قبل التنجيد (السروجية) ، وملء وتصليح البطاريات وسمكرة ودهان السيارات ويأتي بعدها بعض الحرف التي يغلب على نشاطها الطابع السلعي مثل الحدادة ونجارة الموبيليات والخراطة والبرادة ، كما وجد أيضًا أن احتياجات العديد من الصناعات الصغيرة لتمويل رأس المال لا تقل عن احتياجاتها لتمويل رأس المال الثابت بل وتزيد في الحالات التي يغلب فيها الطابع الخدمي على النشاط الإنتاجي (ميرو وبابكر وعباس : ١٨ : ص ٥٤ ، ٥٥) .

في هذا الإطار دخلت المصارف الإسلامية إلى مجال تمويل وتنمية الصناعات الصغيرة في السودان ، ومع رأس هذه المصارف بنك فيصل الإسلامي السوداني ، والذي قام بإنشاء فرع الجامعة الإسلامية بأم درمان في نهاية (١٩٧٩م) ليهتم بتطوير الصناعة (بحكم موقعه المتاخم للمنطقة الصناعية في أم درمان في ١٩٨٣م) ، ووضعت شروط للتعامل مع الحرفيين (أصحاب الورش والمنشآت الصناعية الصغيرة) تنقسم إلى :

أ - شروط مبدئية للموافقة على التعامل .

ب - شروط لازمة لوضع العملية موضع التنفيذ .

ويندرج تحت الأولى إثبات الهوية الحرفية للعميل ، وما يثبت مهارته أو كفاءته في مجال نشاطه ، وما يثبت وجود مكان يمارس فيه حرفته بالإضافة إلى تصديق بالتشغيل من الجهات الرسمية [1] .

= التقليدية ، ولكن أيضًا لأنها ترغب في التعامل بدون فوائد . الجزء الثاني من التقرير أن كلفة التمويل من البنوك الإسلامية كانت مرتفعة جدًا ليس لها دليل في المرجع ، وسيتبين لنا أنها مناقشة غير صحيحة .

(١) بطاقة عنصرية اتحاد الحرفيين في السودان أو شهادة مهنية تثبت الهوية الحرفية للعميل ، ولكن يلاحظ أن هذه المطلوبات في مجموعها تؤكد أن التعامل لن يتم إلا مع من يعملون في القطاع الرسمي وهم الأغلبية وفقًا للدراسات التي قام بها عديد من الباحثين سبق الإشارة إليها .

أما وضع العملية موضع التنفيذ فيستلزم من العميل ثلاثة أمور : توفير الضمان ، وتأمين السلعة التي يتم تحويلها من البنك لدى شركة التأمين الإسلامية وفتح حساب جار للعميل لدى الفرع بشروط ميسرة بالنسبة للضمان فثمة ثلاثة بدائل متاحة لاستيفائه :

١ - الضمان الشخصي بمعنى وجود شخص ذي كفاءة مالية يتكفل بسداد جميع التزامات العميل لدى البنك عند عجز الأخير عن السداد ، وهذا إذا كانت العملية في حدود (٥٠,٠٠٠) جنيه سوداني [١] .

٢ - الضمان العقاري وهذا يلزم **إذا كانت قيمة العملية** .

٣ - احتفاظ البنك بملكية السلعة إلى أن يكتمل سداد قيمتها من قبل العميل [٢] .

ومن خلال العمليات التي قام بها بنك فيصل - فرع أم درمان - نجد أنها تضمنت تمويل أدوات للحدادة والنجارة وماكينات خراطة وماكينات اللحام الأتوماتيكية ومناشير القطع الكهربائية ومواد خام كالأخشاب والغراء والحديد وماكينات للخياطة (أحمد عبد الله دولة (٣ - ب) : ص ٢٦ ، ٢٧) ، وتشير دراسة ميرو وبابكر وعباس أن الحرف الرئيسية والأكثر أهمية من ناحية الحصول على التمويل كانت الحدادة ثم النجارة ويلي ذلك أعمال الصيانة من برادة وخراطة وميكانيكا وكهرباء وسمكرة وطلاء سيارات . وقد بين من الدراسة المشار إليها أن هذا الترتيب يتفق مع الأهمية النسبية للأعمال المذكورة داخل قطاع الصناعات الصغيرة (١٨ : ص ٦٠) ، وهذا دليل على نجاح المعايير التي أعقد عليها البنك في اختيار المشروعات الممولة ، كما أن نفس الدراسة تشير إلى حصول صغار الصناع الذين يمتلكون عقارات وأيضًا أولئك الذين حصلوا على مستوى مرتفع من التعليم على تمويل أكبر نسبيًا من غيرهم ، وربما هذا لأن من يمتلكون عقارات أكثر قدرة على تقديم ضمانات من غيرهم ، وإن ثقة البنك في كفاءة الأشخاص المتعلمين أو جدارتهم في ممارسة الأعمال أكبر ، كذلك لوحظ أن الوحدات

---

(١) سعر الصرف للجنيه السوداني كان ينخفض بشدة في الثمانينيات من سنة لأخرى .

(٢) يتيح البنك للعميل استخدام السلعة (سيارة أو آلة من الآلات ... إلخ) التي قام بتمويلها مقابل قسط مما تدره عليه من إيراد ، على أن تنقل ملكية السلعة للعميل بمجرد أن يتم سداد قيمتها ، وفي بعض العمليات التي تتمثل في شراء مستلزمات إنتاجية وسلع أولية مثلًا - يتم الاتفاق على العملية ككل ثم يجري تسليم العميل كميات من السلعة حسب استعداده لدفع قيمة السلعة المسلمة له (ميرو وبابكر وعباس : ١٨ : ص ٥٩) .

الصناعية الصغيرة التي يغلب على نشاطها الإنتاجي الطابع السلعي حصلت على نصيب أكبر من التمويل بالمقارنة بالوحدات التي تنتج « خدمات » أو يختلط نشاطها الخدمي مع السلعي ، والغالب أن تفضيل البنك للفئة الأولى يرجع إلى أن معرفة أحوال النشاط الإنتاجي السلعي تتم بشكل أيسر وأدق من النشاط الخدمي في جميع المنشآت الصغيرة التي قد لا تحتفظ ببيانات تفصيلية عن نشاطها إلا استثناءً .. وعلى هذا فإن التحيز النسبي للنشاط الإنتاجي السلعي يرجع غالبًا إلى توفر قدر أكبر من الضمان في تنفيذ عمليات تمويله بالنسبة للبنك .

ولكن هل ينوي الذين تعاملوا مع بنك فيصل الإسلامي بفرع أم درمان استمرار التعامل معه ؟

لقد استنقص الباحثون عن هذا الأمر (ميرو وبابكر وعباس : ١٨ : ص ٧٤) فوجد أن (٨٥٪) (من ٧٥٦ حالة) ينوون الاستمرار في التعامل مع البنك مستقبلًا والبقية (١٥٪) لا ترغب .. و(٣٥٪) من الذين لا يرغبون في استمرار التعامل مع البنك أرجعوا ذلك إلى عدم رضائهم عن شروطه في التعامل ، بينما أن (٤٩٪) أرجعوا ذلك إلى أسباب خاصة بهم ، وتدل النسبة العالية من الحرفيين التي رغبت في استمرار التعامل مع البنك على نجاحه في تقديم نوع من التمويل لن يكون متاحًا لهم - حسب تقديراتهم - من مصادر أخرى بديلة وبنفس الشروط مستقبلًا ، ولكن ليس من الضروري أن يكون ارتفاع النسبة المذكورة دليلًا على أن الشروط الخاصة بالتمويل « مريحة » أو « سهلة » فعلًا ؛ فقد أشارت معظم الدراسات التجريبية ، كما ذكرنا في صفحات من هذا البحث ، وإنهم لذلك يضطرون إلى تجار النقود في السوق غير الرسمي يقترضون منهم بأسعار فائدة باهظة ؛ لذلك فإن النسبة المرتفعة لصغار الصناع الذين يرغبون في استمرار التعامل مع بنك فيصل الإسلامي تفسر أولًا وأساسًا أن هذا البنك - فرع أم درمان - أتاح لهم مصدرًا رسميًا للتمويل ليس له بديل أفضل ، من ناحية أخرى فإن وجود نسبة ولو صغيرة من الحرفيين الذين لا يرغبون في استمرار التعامل مع بنك فيصل الإسلامي - فرع أم درمان - بسبب شروطه التي تسترعي الانتباه حقًا ولا تجعلنا قادرين على القول بأن هذه الشروط كانت « مريحة » أو « سهلة » .. ربما كانت « مقبولة » من الناحية العملية ، هذا أمر آخر محتمل جدًا لارتفاع نسبة من

يرغبون في استمرار التعامل مع البنك .

من ناحية أخرى هناك احتمالات أخرى أن تكون النسبة الصغيرة التي لم ترغب في استمرار التعامل مع بنك فيصل الإسلامي (نحو ٥,٢٥٪ من المجموع الكلي للحالات) قد صادفت متاعب بصفة استثنائية في تعاملها مع البنك ، أو أنها كانت تتوقع معاملة معينة أفضل مما وجدته في البنك الإسلامي أو أن لديها مصادر تمويل أخرى مماثلة أو أفضل وبصفة خاصة هذه الاحتمالات وما سبقها تدعونا في الحقيقة إلى ضرورة فحص شروط تعامل البنك مع الحرفيين بصفة عامة لنرى مالها وما عليها .

أولًا : الضمانات المطلوبة من العملاء لا تختلف في طبيعتها عن الضمانات التي يطلبها أي بنك تجاري من عملائه ؛ بل وقد حينما يجتمع الضمان الشخصي مع الضمان العقاري ، وقد يطالب العميل برهن الورشة أو المصنع ، وبالإضافة إلى هذا فإن ملكية السلعة التي يمولها البنك لا تؤدى رسميًا للعميل إلا بعد أن يتم سداد أقساطها ، ولكن من جهة أخرى هناك تسهيلات أجراها فرع أم درمان مثل قبول الشيكات من العملاء واعتبارها أحيانًا ضمانًا كافيًا ، أو قبول ضامنين شخصيين بدلًا من الرهن العقاري [1] .

ومع ذلك ، وحتى بفرض أن الضمانات التي يطلبها فرع أم درمان الإسلامي تتساوى مع هذه التي يطلبها أي بنك تجاري فإن فرع أم درمان ما زال له ميزة نسبية في معاملة الحرفيين ؛ ذلك لأن البنوك التجارية في إطار « نشاطها التقليدي » لا تخاطر بإقراض صغار الصناع حتى مع استعدادهم لتقديم الضمانات التي تطلبها ، فهم في نظر رجال هذه البنوك ليسوا أهلًا له (Non - bankable Clients) .

ثانيًا : معظم عمليات فرع أم درمان تمت بصيغة المرابحة والتي سبق إيضاحها ، والمفروض في عقد المرابحة أن يتم الاتفاق بين البنك والعميل على هامش الربح الذي يضاف إلى تكلفة شراء السلعة الموجودة لدى البنك ، وفي الممارسات الفعلية لوحظ أن عملية التفاوض تكاد تكون صورية وأن نسبة ربح معينة للبنك تضاف إلى ثمن السلعة في السوق ، وأن هذه النسبة لا تكاد تميز حقيقة عن سعر الفائدة ، وهكذا نجد بيع المرابحة في الممارسة يكاد يكون نسخة من البيع الآجل كما يتم في أي صيغة وضعية ،

---

(١) انظر : أحمد عبد الله دولة : (٣ - ب) ، (ص ٢٧) ، مجلة المال والاقتصاد (٨) ، (ص ٣٢) .

مع مجرد اختلاف في الأسماء ، وفي الواقع أن هذا الانتقاد لا يخص فرع أم درمان بنك فيصل الإسلامي وحده بل جميع البنوك الإسلامية التي مارست بيع المرابحة ، والمشكلة هنا ليست في تقارب أو تساوي هامش ربح البنك الإسلامي تقريبًا مع سعر الفائدة لدى أي بنك تجاري ؛ لأن صغار أصحاب الأعمال ، مرة أخرى ، ليس أمامهم فرصة أصلًا للاقتراض من البنوك التجارية والبديل الوحيد المتاح بشع ؛ إذ يتمثل في الالتجاء إلى تجار النقود الجشعين في السوق غير الرسمي إنما المشكلة حقيقة في اختلاط شكل المرابحة الإسلامية في التطبيق العملي بصيغة وضعية ربوية مما يؤثر في بعض العملاء الذين يرغبون فعلًا في التعامل بطريقة إسلامية مميزة ، ومع وجود هذا الاختلاط أو الخطأ في التطبيق ليس من الغريب أن نجد نحو نصف صغار الصناع (٤٧٪) الذين تعاملوا مع فرع أم درمان الإسلامي لم يدركوا إذا كانوا يمولون بطريقة إسلامية أو غير إسلامية (ميرو وبابكر وعباس : ١٨ : ص ٧٩) .

ثالثًا : احتج الحرفيون الذين أبدوا عدم رغبتهم في التعامل مع فرع أم درمان الإسلامي مستقبلًا بأن أسعار المعدات والآلات التي قام الفرع بتمويلها كانت مرتفعة بالمقارنة بأسعار المعدات والآلات المتوفرة بالأسواق ، وقد قيل إن هذه الشكوى لا تستند إلى حقائق موضوعية وفيها إساءة ظن بالبنك ؛ لأن فروقات الأسعار التي قام البنك بتمويلها تحددت بالمقارنة بين سلع البنك والسلع البديلة الموجودة في الأسواق ، ولكن إدارة البنك على أي حال تصبح مطالبة بتوفير السلع الأقل تكلفة من الأسواق بالإضافة إلى الأنواع المتميزة حتى تكفل للعميل المفاضلة على أساس السعر أو النوعية (ميرو وبابكر وعباس : ١٨ ص ٧٩) .

رابعًا : من شروط التمويل أيضًا أن يقوم العميل بدفع قسط أول من قيمة العملية يتراوح بين (١٢٪ - ٢٥٪) ، وكانت إدارة فرع أم درمان - بنك فيصل الإسلامي - تطالب بهذا القسط في البداية للتأكد من جدية العميل ، ولكنها كانت أيضًا تتهاون في هذا الشرط فتخفف منه أو تطالب العميل بالتقسيط حسب ظروفه المالية ، وتمنح له فترة سماح وكل هذا من إيجابيات التجربة التي ينبغي الإشادة بها ، ولكن حسب توجيهات بنك السودان تطورت الأمور في فترة لاحقة ، وأصبح من الضروري قيام العميل بدفع (٢٥٪) من قيمة العملية كشرط لها ، وهذا الشرط أرهق الكثيرين من صغار الصناع

الذين تم تمويلهم من البنك ، وحد من قدرتهم على ممارسة نشاطهم حيث استنزف مواردهم المالية الخاصة بل وربما تركهم دون رأس مال يكفي للتشغيل .

على أية حال فإن تجربة فرع أم درمان - بنك فيصل الإسلامي - تعتبر فريدة من نوعها من حيث إنها أتاحت تمويلًا من نوع جديد وبشروط ، وفي الحقيقة أن بعضها لم يختلف عن الشروط المصرفية التقليدية ، تعتبر في مجموعها جديدة ومعقولة لفئة من العملاء لا تجد أفضل من ذاك لدى أي مصدر تمويلي آخر رسمي أو غير رسمي ، وبالنسبة لكفاية التمويل من فرع أم درمان لاحتياجات صغار الصناع (في نطاق المنطقة الجغرافية) ، وجد من الدراسة المسحية الرائدة التي سبق الإشارة إليها أن (٤٢٪) ممن تعاملوا مع الفرع حصلوا على تمويل غطى جميع احتياجاتهم من الآلات أو المعدات ، (١٨٪) منهم تمكنوا من تمويل معظم - وليس كل - احتياجاتهم بينما ذكر الباقون (٤٠٪) أن مساهمة الفرع في تمويلهم كانت دون مستوى احتياجاتهم ، والنسبة الأخيرة قد ترجع إلى أن معظم احتياجات الصناع من الخامات الأولية والسلع الوسيطة التي تدخل في نطاق رأس المال العامل لم تستوف عن طريق التمويل الذي أتاحه فرع أم درمان لبنك فيصل الإسلامي ، وسنجد انعكاس هذه الظاهرة في شكل تدفق النسبة الأكبر من تمويل الفرع إلى الوحدات التي تقوم بتصنيع منتجات تحتاج إلى رأس المال الثابت بنسبة أكبر من العامل ، ولا شك أن تمويل رأس المال العامل للوحدات الصناعية الصغيرة من قبل البنك ينطوي على مخاطرة أكبر بالنسبة له ، وذلك في إطار نظام التقسيط وتفضيل البنك الاحتفاظ بملكية السلعة الممولة إلى أن يتم سداد قيمتها ، وهو غير متاح في حالة الخامات التي يتم استهلاكها أولًا بأول في النشاط الإنتاجي الجاري ، ومع ذلك فإن اتباع سياسة مرنة وحكيمة تستهدف التوسع في تمويل رأس المال العامل أمر في غاية الأهمية خاصة للوحدات الصناعية الصغيرة التي قد يعتمد معظم نشاطها على الخامات ويعتمد الصناع فيها على مهاراتهم اليدوية وأدوات أو آلات بسيطة جدًّا ، وعدم وجود سياسة مرنة لتمويل احتياجات الصناعات الصغيرة من الخامات أو بعض السلع الوسيطة يجعل حجم نشاطها وكفايته متوقفًا على تمويل العملاء لما يطلبونه وعلى الأسعار الجارية ، ويجعل تكاليف مثل هذه الصناعات عرضة للتقلبات الحادة أحيانًا أو الارتفاع الشديد خاصة في ظروف السوق السوداء أو ظروف التضحية .

* * *

الفَصْلُ الرَّابِعُ : تقويم الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية العاملة بمنطقة الخليج العربي

التعريف بمجموعة المصارف :

وتشتمل هذه المجموعة على أربعة مصارف هي :

١ – بنك دبي الإسلامي :

– شركة مساهمة عامة محدودة تأسست في دبي كبنك تجاري بموجب المرسوم الأميري الصادر من نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة .

– تاريخ التأسيس : (٢٩ من صفر ١٤٠٥هـ) – (١٢ من مارس ١٩٧٥م) .

– رأس المال : المصرح به (٢٠٠) مليون درهم ، المكتتب والمدفوع (٢٠٠) مليون درهم إماراتي .

– حجم نشاطه : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٩٠م) (٣٢٦٠,٦) مليون درهم .

٢ – بيت التمويل الكويتي :

– شركة مساهمة كويتية تأسست بموجب مرسوم أميري رقم (٧٢) لسنة (١٩٧٧م) .

– تاريخ بدء مزاولة النشاط : (٢٨ من رمضان ١٣٩٨هـ – الموافق : ٣١ من أغسطس ١٩٧٨م) .

– رأس المال : المصدر والمدفوع (٢٨,٥) مليون دينار كويتي .

– حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٨٩م) (١١٣٢,٢) مليون دينار كويتي .

٣ - مصرف فيصل الإسلامي (البحرين) :

- شركة مساهمة بحرينية معفاة ، تابعة لمجموعة دار المال الإسلامي ، طبقًا لترخيص من مؤسسة نقد البحرين للعمل كوحدة مصرفية خارجية .

- تاريخ بدء التشغيل : في (١٩٨٢/١٢/١م) .

- رأس المال : المصرح به (٤٠) مليون دولار أمريكي ، المكتتب فيه والمدفوع (٤٠) مليون دولار أمريكي .

- حجم النشاط : إجمالي حجم ميزانية (١٩٩٠م) ، (١١٢٦) مليون دولار أمريكي .

٤ - بنك البحرين الإسلامي :

- شركة مساهمة بحرينية أنشئت بموجب المرسوم بقانون رقم (٢) لسنة (١٩٧٩م) الصادر بتاريخ : (٨ من ربيع الثاني ١٣٩٩هـ) الموافق (٧ من مارس ١٩٧٩م) تعمل باعتبارها بنكًا تجاريًا في جميع الأنشطة المعتمدة قانونيًا لشركات الاستثمار والتأمين وأعمال المصارف التجارية ، وما في حكمها كالبنوك المتخصصة وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية .

- تاريخ بدء التشغيل : (١٤٠٠/١/١٢هـ) الموافق (١٩٧٩/١١/٢٢م) .

- رأس المال : المصرح به (٢٣) مليون دينار ، المكتتب فيه (١١,٥) مليون دينار ، المدفوع (٥,٧٥) مليون دينار .

- حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٩٠م) ، (١٠٥) مليون دينار .

المستوى الأول : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف :

المجموعة الأولى : معايير تقييم دور المصارف في تعبئة الموارد وجذب المدخرات :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير .

المعيار الأول : على مستوى الحجم الإجمالي للموارد ، معبرًا عنه بمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف .

جدول رقم (٥٠) : معدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف (٪) :

السنة / المصرف	حجم الموارد في ١٩٨٤م	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	١١٥٢,٣ مليون درهم	٣٦,١	١٠	١٠,٨	١٤,٥	٣٥	٢١	٢١,٢
بيت التمويل الكويتي	٨٤٥,٧ مليون دينار كويتي	٤,٩-	٧,٢	٧٤,٩	١٠,٩	٣,٥		١٨,٣
مصرف فيصل البحرين	٥٢٣,٨ مليون دولار	١٦٤	٦	٣٢,٨	٨,٦	٧	٣,٣	٪٣٧
بنك البحرين الإسلامي	٣٩ مليون دينار بحريني	٦٠,٧	١,٦	١٠,٥	١٤,٦	٩,٧	١٨,٦	١٩,٣

المصدر : تم الحصول على البيانات الأساسية التي استخدمت لحساب هذه المعدلات من مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - كان هناك نموٌّ مستمرٌّ في إجمالي حجم الموارد المالية المتاحة خلال فترة الدراسة في مجموعة المصارف بصفة عامة ، ولكن كان معدل النمو متذبذبًا ، فقد تراوح معدل النمو في بنك دبي الإسلامي بين (١٠٪) سنة (١٩٨٦م) و (٣٦,١٪) سنة (١٩٨٥م) وبلغ المتوسط العام لمعدل النمو (٢١,٢٪) عن فترة الدراسة ، وفي مصرف فيصل البحرين تراوح المعدل بين (٣,٣٪) و (١٦٤٪) وبلغ المتوسط العام لفترة الدراسة (٣٧٪) ، بينما تراوح معدل النمو في بنك البحرين الإسلامي بين (١,٦٪) سنة (١٩٨٦م) و (٦٠,٧٪) سنة (١٩٨٥م) ، وبلغ المتوسط العام للنسبة (١٩,٣٪) عن فترة الدراسة .

وفي حين كان معدل النمو موجبًا بالنسبة للمصارف الثلاثة السابقة على مدار فترة الدراسة ، جاء معدل النمو سالبًا في السنة الأولى للدراسة لبيت التمويل الكويتي ، حيث تراوح معدل النمو ما بين (- ٤,٩٪) عن سنة (١٩٨٥م) و (٧٤,٩٪) عن سنة (١٩٨٧م) ، مما يعني أن إجمالي الموارد التي أتيحت لهذا المصرف في سنة (١٩٨٥م)

كانت أقل من إجمالي الموارد التي أتيحت له في سنة (١٩٨٤م) .

٢ - كان أكبر معدل للنمو في المتوسط تم تحقيقه قد سجله مصرف فيصل البحرين ، وربما يعود ذلك إلى أن جزءًا من فترة الدراسة يعتبر من بين الفترة الأولى لبداية نشاط البنك - حيث بدأ نشاطه في عام (١٩٨٢م) - والتي تتميز بارتفاع معدلات نمو الموارد بصفة عامة ، بعكس الحال في الفترات التالية ، بينما سجل بيت التمويل الكويتي أقل معدل نمو في المتوسط ، وذلك بسبب تدني معدلات النمو خلال سنوات الدراسة ، وتسجيله لمعدل نمو سالب في السنة الأولى للدراسة .

٣ - تشير البيانات الأساسية إلى أن معدلات النمو الموجبة التي تحققت في مجموعة المصارف ترجع في الأساس إلى الزيادة المستمرة في حجم الودائع خلال هذه السنوات عن السنوات السابقة لها ، وإن كانت حقوق الملكية قد ساهمت في هذا النمو ، فإن مستوى هذه المساهمة كان بدرجة منخفضة ، وقد لوحظ أن تسجيل بيت التمويل الكويتي لمعدل نمو سالب في سنة (١٩٨٥م) كان راجعًا لانخفاض حجم الودائع في هذه السنة عن السنة السابقة والتي تركزت في الودائع الاستثمارية خاصة ، حيث انخفضت قيمة الودائع الاستثمارية من (٢٧٩,٢) مليون دينار كويتي عام (١٩٨٤م) إلى (١٨٩,٨) مليون دينار كويتي عام (١٩٨٥م) .

المعيار الثاني : على مستوى مصادر الموارد ، معبرًا عنه بنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد ، ونسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد .

جدول رقم (٥١) : نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٪) :

المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٩٠,١	٩٢,٤	٩٢,٤	٩٠,١	٨٥,٧	٨٣,٥	٨٩
بيت التمويل الكويتي	٩٠,١	٨٨	٧٩,٥	٧٨,٤	٨٢,٤	-	٨٣,٧
مصرف فيصل البحرين	٩٤,٦	٩٤,٧	٩٤,٤	٩٥,٣	٩٥	٩١,٧	٩٤,٣
بنك البحرين الإسلامي	٨٤,٤	٨٤,٣	٨٤,٧	٨٥,١	٨٣,٦	٨٤,٣	٨٤,٤

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٥٢) : نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد (٪) :

المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٤,٣	٥,١	٤,٨	٥,١	٨,٣	٧,٤	٥,٨
بيت التمويل الكويتي	٤,٢	٤,١	٣,٧	٣,٨	٤,٣	-	٤
مصرف فيصل البحرين	٣,٩	٥	٤,١	٤,٢	٤,٤	٤,٨	٤,٤
بنك البحرين الإسلامي	١٠,٤	١٠,٤	٩,٥	٨,٣	٧,٨	٨,٤	٩

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من بيانات الجدولين السابقين رقمي (٥١ ، ٥٢) يلاحظ ما يلي :

١ - ارتفاع نسبة الودائع (الموارد الخارجية) إلى إجمالي الموارد المتاحة لهذه المصارف بصفة عامة وإن كان الوضع في مصرف فيصل البحرين أفضل منه في بقية المصارف الثلاثة الأخرى .

فقد بلغ المتوسط العام لفترة الدراسة لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٨٩٪) في بنك دبي الإسلامي ، (٨٣,٧٪) في بيت التمويل الكويتي ، (٩٤,٣٪) في مصرف فيصل البحرين ، (٨٤,٤٪) في بنك البحرين الإسلامي ، وفي المقابل تشير الأرقام إلى انخفاض نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في مجموعة المصارف بصفة عامة ؛ حيث بلغت نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد (٥,٨٪) في بنك دبي الإسلامي ، (٤٪) في بيت التمويل الكويتي ، (٤,٤٪) في مصرف فيصل البحرين ، (٩٪) في بنك البحرين الإسلامي .

٢ - يلاحظ ثبات نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد تقريبًا على مدار سنوات الدراسة لمجموعة المصارف بصفة عامة ، وهذا يشير إلى أن نسبة التغير في حجم الودائع تتساوى تقريبًا مع نسبة التغير في حجم الموارد ، ويدل ذلك على أن الودائع تمثل المصدر الرئيسي لهذه الموارد كما تشير بيانات الجدول الأول .

٣ - يتضح من واقع بيانات الجدول الأول أن المصادر الخارجية (الودائع) تمثل المصدر الرئيسي الذي تعتمد عليه هذه المصارف لتمويل أنشطتها المختلفة ، وخاصة نشاطها الاستثماري ، وهو ما يعني أن طبيعة هذا النشاط سوف تتوقف إلى حد كبير

على طبيعة وخصائص هيكل الودائع المتاحة لهذه المصارف .

٤ - يعتبر ارتفاع نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في بنك البحرين الإسلامي مؤشرًا طيبًا ؛ لأنه يتيح لهذا المصرف قدرًا من الموارد المالية طويلة الأجل - المستقرة - لتمويل النشاط الاستثماري ، خاصة أن نسبة الأصول الثابتة إلى حقوق الملكية متدنية جدًّا (٢٪) ، وهو ما يساعد هذا المصرف إلى حد ما على القيام بالاستثمارات التنموية طويلة الأجل .

كما يدل انخفاض هذه النسبة في المصارف الثلاثة الأخرى إلى اقتراب مسلك هذه المصارف من مسلك البنوك التقليدية في هذا الشأن ، بل أكثر من ذلك ؛ حيث تنخفض نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في هذه المصارف عما هي عليه في كثير من البنوك التقليدية ، على الرغم من أن الطبيعة الاستثمارية الخاصة لهذه المصارف تفرض عليها ارتفاع هذه النسبة ، بأكثر مما هي عليه في البنوك التقليدية ، لكي تتيح قدرًا كبيرًا من الموارد المالية المستقرة طويلة الأجل للمساهمة في تمويل هذا النشاط .

وقد كان يتوقع أن ترتفع هذه النسبة في مجموعة مصارف الخليج خاصة ، نظرًا للظروف الاقتصادية لهذه الدول المتعلقة بالفوائض والأرصدة النقدية العالية المتوفرة ، ولكن يبدو أن القوانين النقدية هي السبب في هذا الانخفاض حيث تم الاكتتاب في كامل رأس المال المصرح به في ثلاثة من هذه المصارف ، وهي بنك دبي الإسلامي (رأس المال المصرح به والمكتتب والمدفوع ٢٠٠ مليون درهم) بيت التمويل الكويتي (المصدر والمدفوع ٢٨,٥ مليون دينار كويتي) ، فيصل الإسلامي البحرين (المصرح به والمكتتب والمدفوع ٤٠ مليون دولار أمريكي) ؛ أما بنك البحرين الإسلامي فكان رأس المال المصرح به (٢٣) مليون دينار والمدفوع (٥,٧٥) مليون دينار فقط .

المعيار الثالث : على مستوى الأهمية النسبية لأنواع الودائع : معبرًا عنه بنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، ونسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع :

من واقع بيانات الجدولين التاليين رقمي (٥٣ ، ٥٤) يتضح ما يلي :

١ - أن الودائع الاستثمارية تمثل النسبة الغالبة من إجمالي الودائع في مجموعة المصارف بصفة عامة ، وإن كان الوضع في مصرف فيصل البحرين وبنك البحرين الإسلامي أفضل مما هو عليه في بنك دبي وبيت التمويل الكويتي .

فقد بلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في بنك دبي الإسلامي (٧٥,٧٪) ، (٨٤,٦٪) في بيت التمويل الكويتي ، (٩٧,٤٪) في مصرف فيصل البحرين ، (٨٩,٢٪) في بنك البحرين الإسلامي .

جدول رقم (٥٣) : نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

السنة / المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	-	-	٨٠,٤	٧٣,٣	٧٣,٥		٧٥,٧
بيت التمويل الكويتي	٨٣	٨٢,٤	٨٧,٢	٨٤,٤	٨٦,٢		٨٤,٦
مصرف فيصل البحرين	٩٨,٥	٩٨,٧	٩٨	٩٧,٥	٩٦,٢	٩٥,٥	٩٧,٤
بنك البحرين الإسلامي	٩٢,٦	٨٨,٥	٩١,٤	٩١,٨	٧٨,١	٩٢,٧	٨٩,٢

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٥٤) : نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

السنة / المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	-	-	١٩,٦	٢٦,٧	٢٦,٥		٢٤,٣
بيت التمويل الكويتي	١٧	١٧,٦	١٢,٨	١٥,٦	١٣,٨		١٥,٤
مصرف فيصل البحرين	١,٥	١,٣	٢	٢,٥	٣,٨	٤,٥	٢,٦
بنك البحرين الإسلامي	٧,٤	١١,٥	٨,٦	٨,٢	٢١,٩	٧,٣	١٠,٨

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

وبالمقابل يتضح أن نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع تمثل نسبة منخفضة في هذه المصارف بصفة عامة باستثناء بنك دبي الإسلامي .

حيث بلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة لنسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع (٢٤,٣٪) في بنك دبي الإسلامي ، (١٥,٤٪) في بيت التمويل الكويتي ، (٢,٦٪) في مصرف فيصل البحرين ، (١٠,٨٪) في بنك البحرين الإسلامي .

٢ - يعتبر ارتفاع نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في هذه المصارف -

وخاصة مصرف فيصل البحرين وبنك البحرين الإسلامي - مؤشرًا طيبًا ؛ لأنه يدل على الدور المميز لهذه المصارف في مجال تعبئة الموارد المالية الملائمة لطبيعة نشاطها الاستثماري والمتمثلة بصفة أساسية في الودائع الاستثمارية - من حيث المبدأ - وإن كانت طبيعة ونوعية هذه الاستثمارات سوف تتوقف على طبيعة هذه الودائع والخصائص التي تميزها ، وخاصة من حيث آجالها ودرجة استعدادها للمخاطرة وإن كان هذا يعني من جهة أخرى أن البنوك التقليدية تتميز على المصارف الإسلامية في هذا الشأن بتوافر نسبة مرتفعة من الودائع الجارية ، وهو ما يتيح لها حجمًا كبيرًا من الموارد المالية غير المكلفة (لا تدفع عنها عوائد) لاستخدامها في مجال التوظيف ، حتى وإن كان مجال استخدامها محصورًا في الآجال القصيرة .

الخلاصة :

في ضوء ما سبق من نتائج التقييم يتضح أن الدور الملموس لهذه المجموعة من المصارف في مجال تعبئة الموارد المالية تركز في قيامها بتعبئة كم كبير من الودائع الاستثمارية ، والتي ارتفعت نسبتها بصورة كبيرة بالنسبة لإجمالي الودائع في حين انخفضت نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع لدرجة كبيرة ، وكذلك نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع .

غير أن نجاحًا أكبر لهذه المصارف كان يمكن أن يتحقق في هذا الشأن لو أن دورها امتد من مجرد قيامها بهذه التعبئة الكمية للودائع إلى نطاق العمل على تهيئتها لتلائم طبيعة نشاطها الاستثماري ، وذلك من خلال الإعداد والصياغة العملية لنظم الودائع الاستثمارية التي تشجع على المساهمة في المشروعات طويلة الأجل ذات الفاعلية في خدمة الاقتصاد والتنمية .

المجموعة الثانية : معايير تقييم دور المصارف في توظيف الموارد المالية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى آجال التوظيفات معبرًا عنه بنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ومعدل نمو التوظيفات طويلة الأجل .

جدول رقم (٥٥) : نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٪) :

المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٣,٩	٤,٨	٣,٥	٢,٥	١,٩	٢,٢	٣,١
بيت التمويل الكويتي	٧,٣	٧,١	٧,٥	٧,٢	٦,٣		٧
مصرف فيصل البحرين	٠,٤	٠,٤	٠,٣	٠,٧	١,٤	١,٦	٠,٨
بنك البحرين الإسلامي	١٢,١	١١,٦	١١,٧	٩,٧	٩	٨	١٠,٤

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٥٦) : معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل (٪) :

المصرف / السنة	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٥,٤	٣٩	-١٩	-٤	-٥,٣	٤١,٨	٩,٧
بيت التمويل الكويتي	٧٣,٨	-٢,٧	٥,٦	-٤	-١٢,٥		١٢
مصرف فيصل البحريني	٢٨٣,٣	٢٦	٣,٤			٨,٣	٨٠,٣
بنك البحرين الإسلامي	-٣٩,٨	٤	٠,٩	-١٦,٤	-٧,٢	-١١,١	-١١,٦

المصدر : تم الحصول على البيانات الأساسية التي استخدمت في حساب هذه المعدلات من مؤشرات المصارف الإسلامية .

من واقع بيانات الجدول السابق رقم (٥٥) يتضح ما يلي :

١ - تدني نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات بصورة كبيرة جدًّا في مصرف فيصل الإسلامي (البحرين) ، حيث بلغ المتوسط العام للنسبة (٠,٨٪) ، عن فترة الدراسة ، بينما كانت الأرقام المسجلة تشير إلى أن الوضع في بنك دبي الإسلامي أفضل قليلًا مما هو عليه في مصرف فيصل ، حيث بلغ المتوسط العام للنسبة (٣,١٪) ، عن فترة الدراسة ؛ أما بالنسبة لبيت التمويل الكويتي وبنك البحرين الإسلامي فقد كان الوضع أفضل كثيرًا مما هو عليه في المصرفين السابقين ، حيث بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٧٪) ، في بيت التمويل الكويتي و (١٠,٤٪) في بنك البحرين الإسلامي .

٢ – على الرغم من هذا التفاوت الكبير للمتوسط العام للنسبة في مجموعة المصارف ، يمكن القول أن درجة اهتمام هذه المصارف بتوجيه مواردها المالية ناحية الاستثمارات طويلة الأجل كانت متدنية جدًا ، إذا ما قيست بما يجب عليها القيام به في هذا المجال حسب الإطار النظري المحدد لطبيعة ونشاط هذه المصارف ، والذي يقوم على أساس أن الطبيعة المميزة لاستثمارات هذه المصارف أنها تنموية ، بحيث يكون للاستثمارات طويلة الأجل النصيب الأكبر من جملة هذه الاستثمارات ، ولكن هذه الأرقام تشير إلى أن السمة الغالبة المسيطرة على استثمارات هذه المصارف أنها قصيرة الأجل ؛ حيث تصل نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل من جملة الاستثمارات في هذه المصارف إلى (٩٦,٩٪) في المتوسط في بنك دبي الإسلامي ، (٩٣٪) في بيت التمويل الكويتي و (٩٩,٢٪) في مصرف فيصل البحرين ، و (٨٩,٦٪) في بنك البحرين الإسلامي .

٣ – يمكن إرجاع تدني نسبة الاستثمارات طويلة الأجل في هذه المصارف إلى نفس الأسباب تقريبًا التي تواجه المصارف الإسلامية بصفة عامة في هذا الشأن ، والمتمثلة في : سيطرة الطابع قصير الأجل على غالبية الموارد المالية لهذه المصارف ، بحيث تحول الاعتبارات الفنية دون توجيه هذه الموارد للاستثمارات طويلة الأجل ؛ بالإضافة إلى عدم توافر الجهاز الاستثماري لدى هذه المصارف بالحجم والكفاءة الملائمين لهذه النوعية من الاستثمارات .

٤ – يمكن استنتاج أن هذا الوضع ساهم في عجز هذه المصارف عن القيام بدورها الاقتصادي المطلوب في عملية التنمية الاقتصادية ، وأن الاعتبارات المالية والعوامل المصرفية كان لها النصيب الأكبر في توجيه استراتيجيتها الاستثمارية ، سواء من حيث الرغبة في الحصول على عوائد وأرباح مالية سريعة ، أو من حيث العمل على توفير أكبر درجة ممكنة من السيولة لهذه الاستثمارات ، من خلال الحرص على اختيار العمليات التي تتميز بسرعة دوران واسترداد الأموال المستثمرة فيها .

٥ – كان يؤمل في أن يكون الوضع هنا في مجموعة مصارف الخليج أفضل منه بالنسبة لمجموعة المصارف الإسلامية في مصر والأردن وفي السودان ؛ نظرًا للظروف الاقتصادية لهذه الدول وخاصة من حيث ارتفاع مستوى المعيشة وتوافر الفوائض المالية الكبيرة والتي يمكن الاستغناء عنها لفترة أطول ، مما يساعد على توجيهها للاستثمارات

طويلة الأجل ، وإن كان كل من بيت التمويل الكويتي وبنك البحرين الإسلامي قد استطاعا تحقيق بعض النجاح في هذا المجال ، إلا أنه مع ذلك يبدو أن تجربة المصارف الإسلامية تتشابه في كثير من أوجه النشاط ، وإن اختلفت مناطق وجودها والظروف الاقتصادية التي تعمل فيها .

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٥٦) ما يلي :

١ - تذبذب وعدم استقرار معدلات نمو التوظيفات طويلة الأجل لمجموعة المصارف بصفة عامة ، فقد تراوح معدل النمو في بنك دبي بين (- ١٩٪) و (٤١,٨٪) ، وبلغ المتوسط العام لفترة الدراسة (٩,٧٪) وفي بيت التمويل الكويتي تراوح المعدل بين (٢,٥٪) و (٧٣,٨٪) ، وبلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة (٧٪) .

وفي مصرف فيصل البحرين تراوح المعدل بين (٣,٤٪) و (٢٨٣,٤٪) ، وبلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة (٨٠,٣٪) ، وفي بنك البحرين الإسلامي تراوح معدل النمو بين (- ٣٩,٨٪) و (٤٪) ، وبلغ المتوسط العام عن فترة الدراسة (١١,٦٪) .

٢ - بالاعتماد على المتوسط العام لمعدلات النمو ، يتبين أن موقف مصرف فيصل البحرين كان الأفضل ، حيث حقق أعلى معدل للنمو في المتوسط، وإن كان ذلك راجعًا إلى ارتفاع معدل النمو المرتفع في سنة واحدة فقط ، وهي سنة (١٩٨٥م) حيث ارتفعت قيمة التوظيفات طويلة الأجل من (٠,٦) ملايين دولار في عام (١٩٨٤م) إلى (٢,٣) مليون دولار في عام (١٩٨٥م) ، وعلى الرغم من هذا الارتفاع الكبير في المتوسط العام لمعدل نمو التوظيفات طويلة الأجل في مصرف فيصل البحريني ، فإنه يلاحظ أنه كان أقل مصرف في المجموعة حقق نسبة في التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات والتي بلغت (٠,٨٪) في المتوسط ، مما يشير إلى أن ارتفاع المتوسط العام لمعدل النمو لا يعكس قيمة حقيقية كبيرة في هذا الشأن ؛ أما أقل هذه المصارف - من حيث معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل - فكان بنك البحرين الإسلامي ، حيث كان المتوسط العام لمعدلات النمو سالبًا (- ١١,٦) ، على الرغم من أنه كان الأفضل من بين مصارف المجموعة فيما يتعلق بنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .

٣ - على الرغم من تذبذب معدلات النمو في مجموعة المصارف عامة ، وعلى

الرغم من أن المتوسط العام يشير إلى تسجيل بعض النتائج المقبولة وخاصة في بنك فيصل البحريني ، إلا أن الدراسة التفصيلية لأرقام الجدول الداخلية للسلسلة الزمنية لمعدلات النمو تبين أنه في عدد كبير من السنوات المحددة للدراسة كانت معدلات النمو سالبة ، مما يعني تراجع حجم التوظيفات طويلة الأجل في هذه السنوات بالنسبة للسنوات السابقة لها – بنفس القيمة المطلقة لمعدل النمو – وهذا يعني أن هناك اتجاهًا شديدًا في هذه المصارف نحو تخفيض حجم الاستثمارات طويلة الأجل باستمرار ، باستثناء بعض الزيادات المفاجئة والمرتفعة لحجم التوظيفات طويلة الأجل في بعض السنوات .

الخلاصة :

في ضوء النتائج السابقة للمؤشرين السابقين يتبين أن الدور الاقتصادي لهذه المجموعة من المصارف في مجال القيام بالاستثمارات طويلة الأجل – ذات الأثر التنموي المرتفع – كان محدودًا للغاية ؛ وذلك بسبب انخفاض نسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى إجمالي الاستثمارات في هذه المصارف عامة من ناحية ، وتدني معدلات نمو هذه التوظيفات وتسجيلها لمعدلات نمو سالبة في كثير من السنوات من ناحية أخرى .

المعيار الثاني : على مستوى أساليب الاستثمار ، معبرًا عنه بالنسبة المئوية للموارد المستثمرة بكل أسلوب مستخدم إلى إجمالي التوظيف لكل مصرف .

جدول رقم (٥٧) : النسبة المئوية لصيغ التوظيف إلى إجمالي التوظيف (٪) في بنك دبي الإسلامي في (١٩٨٩/١٢/٣١م) (٪) :

السنة / الصيغة	١٩٨٩م
أسهم وحصص وودائع في شركات وبنوك إسلامية	٢,٤
مرابحات	٨٢,١
استصناع	٧,٢
مضاربات ومشاركات	٣
أخرى	٥,٣
إجمالي	٪١٠٠

المصدر : تجربة بنك دبي الإسلامي ، بحث مقدم إلى ندوة تقييم تجربة البنوك الإسلامية ، القاهرة (٢٧ – ٢٨ من شعبان ١٤١٠هـ) ، (٢٤ – ٢٥ من مارس ١٩٩٠م) .

جدول رقم (٥٨) : النسبة المئوية لصيغ التوظيف إلى إجمالي التوظيف في بيت التمويل الكويتي (٪) :

السنة / الصيغة	١٩٨٢م	١٩٨٣م	١٩٨٤م	١٩٨٥م	١٩٨٦م	المتوسط
مضاربة	٠,٥	٠,٨	٠,٢	–	–	٠,٣
مشاركة	١,٧	٠,٧	٠,٥	٠,٥	٠,٤	٠,٨
مرابحة	١٢,٦	١٩,٣	٢١,٣	٢٥,٤	٩,٨	١٧,٧
بيع أجل	٣١,٥	٣,١	٨,١	٥,٨	٤,٩	١٠,٧
مباشر	٥٣,١	٦٤,٤	٦٦,٥	٦٤,٧	٦,٥	٤٩,٧
أخرى	٠,٦	١,٧	٣,٤	٣,٦	٤,٤	٢,٧
الإجمالي	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪		١٠٠٪	

المصدر : عبد الحليم إبراهيم محيسن ، تقييم تجربة البنوك الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٥٩) : النسبة المئوية لصيغ الاستثمار في بنك البحرين الإسلامي (٪) :

السنة / الصيغة	متوسط لسنوات متفرقة
مرابحة	٦٤,٢
مشاركة	٣,٢
أخرى	١١,٧

المصدر : من البيانات الأساسية التي قام بتجميعها أ.د. حمدي عبد العظيم .

من واقع بيانات الجداول السابقة والتي أتيحت عن صيغ الاستثمار المطبقة في هذه المصارف يتضح ما يلي :

١ - لم يتيسر الحصول على بيانات عن صيغ الاستثمار خلال فترة الدراسة (١٩٨٥م - ١٩٩٠م) لمجموعة المصارف عامة ، واضطر للاعتماد على أية بيانات متاحة عن سنوات أخرى ، حتى يمكن عن طريقها الحصول على مؤشرات تقريبية عن موقف هذه المصارف في هذا الشأن ؛ ولذلك فمن الضروري التأكيد على أن النتائج المتحصل عليها لا تمثل بدقة كامل حقيقة موقف المصارف في هذا الخصوص ، ولكنها قد تعطي صورة تقريبية عن طبيعة الموقف خلال الفترة التي تتضمنها البيانات ، وكان يؤمل في الحصول على بيانات وافية عن صيغ الاستثمار في هذه المصارف في السنوات الأخيرة ، حتى يمكن تشخيص الموقف الحالي بدقة تامة .

٢ - يلاحظ من واقع بيانات الجداول السابقة عدم تحقق التوازن في توزيع الاستثمارات بين الأساليب الاستثمارية المختلفة لهذه المصارف عامة ، تبعًا لأهميتها لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي .

فقد استحوذ أسلوب المرابحة على النسبة الغالبة من جملة استثمارات بنك دبي الإسلامي وبنك البحرين الإسلامي ، حيث بلغت نسبة الاستثمارات بالمرابحات (٨٢,١٪) في بنك دبي ، (٦٤,٢٪) في بنك البحرين الإسلامي ؛ بينما لم يحتل أسلوب المشاركة والمضاربة إلا أهمية منخفضة جدًا لدى هذه المصارف ، حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة في بنك دبي (٣٪) فقط ، (١,١٪) فقط في بيت التمويل الكويتي ، و (٣,٢٪) في بنك البحرين الإسلامي ، وإن كان يحسب لبنك دبي إدخاله لصيغة الاستصناع في مجال التعامل المصرفي الإسلامي ، كما يحسب لبيت التمويل الكويتي إعطاؤه أهمية كبيرة لصيغة الاستثمار المباشر ، وهو عكس السائد في بقية مصارف المجموعة ؛ وذلك لأن هذه الصيغة لها آثار إيجابية على مستوى عملية تدعيم الاستثمار القومي خاصة والمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية عامة .

٣ - في ضوء ما سبق يتبين أن الدور الاقتصادي لهذه المجموعة من المصارف عامة والذي كان ينتظر أن يتحقق من خلال اعتمادها بصورة أساسية على أساليب المشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر - لم يتحقق باستثناء بيت التمويل الكويتي جزئيًا - وذلك لتركيز اعتمادها على أسلوب المرابحة لتوظيف مواردها بصورة أساسية .

المعيار الثالث : على مستوى مجالات التوظيف ، معبرًا عنه بنسبة استثمارات

المصرف في كل قطاع إلى إجمالي استثماراته :

جدول رقم (٦٠) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي للاستثمارات في بنك دبي الإسلامي (٪) :

السنة / القطاع	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠		المتوسط
تجاري	٥١	٦٨,٩	٧١,٤								٦٣,٨
عقاري	٣٥,٤	٢٠,٣	١٧,٧								٢٤,٥
صناعي	١٠,٩	٧,٦	٩,١								٩,٢
مالي	٢,٧	٣,٢	١,٥								٢,٥
خدمات	-	-	٠,٣								٠,١

المصدر : عبد الحليم إبراهيم محيسن ، تقييم تجربة البنوك الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٦١) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي للاستثمارات في بيت التمويل الكويتي (٪) :

السنة / القطاع	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠		المتوسط
تجارة	١٢,٦	٢٤	٢٨,١	٢٩,٤	٣٤,٦						٢٥,٧
عقارات وأراض	٨٠,٩	٧٤,٨	٧٠,٩	٦٩,٦	٦٤,٩						٧٢,٢
قطاع مالي	٦,٣	١,١	٠,٧	٠,٦	٠,٤						١,٩
أخرى	٠,١	٠,١	٠,٣	٠,٤	٠,١						٠,٢

المصدر : نفس المرجع السابق .

جدول رقم (٦٢) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي للاستثمارات في مصرف فيصل البحريني (٪) :

السنة / القطاع	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠		المتوسط
تجارة											٧٥,٩
صناعة											٧
زراعة											٢,٩
خدمات											٩
أخرى											٤,٣

المصدر : من البيانات الأساسية التي أعدها أ.د . حمدي عبد العظيم .

جدول رقم (٦٣) : النسبة المئوية للتوزيع القطاعي للاستثمارات في بنك البحرين الإسلامي (٪) :

السنة / القطاع	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠		المتوسط
تجارة				٧٦,٣	٦٦,٥						٧١,٤
عقارات وأراضٍ				١٦	٢٠,٨						١٨,٤
قطاع مالي				١٠,١	٨,٧						٩,٤
أخرى				٦,٦	٤						٥,٣

المصدر : عبد الحليم إبراهيم محيسن ، المرجع السابق .

من واقع بيانات الجداول الأربعة السابقة يلاحظ ما يلي :

١ - عدم توافر بيانات عن التوزيع القطاعي للاستثمارات خلال السنوات المحددة للدراسة في مجموعة المصارف بصفة عامة ، باستثناء سنتي (٨٥) ، (٨٦) لبيت التمويل الكويتي ؛ ولذلك اضطر معه للاعتماد على ما هو متاح من بيانات عن سنوات أخرى ؛

وذلك لإعطاء صورة تقريبية عن موقف هذه المصارف من حيث الأهمية النسبية لتوزيع استثماراتها على القطاعات المختلفة ؛ ولذلك فمن المهم الإشارة منذ البداية إلى أن النتائج المتحصل عليها تخص الفترة المشار إليها ، وكان يؤمل الحصول على بيانات حديثة لمعرفة الموقف الحالي والأخير لهذه المصارف في هذا الشأن .

٢ - يلاحظ أن قطاع التجارة يستحوذ على النسبة الغالبة من جملة الاستثمارات في مجموعة المصارف هذه بصفة عامة ، باستثناء بيت التمويل الكويتي ؛ فقد بلغ متوسط نسبة الاستثمار في قطاع التجارة (٦٣,٨٪) في بنك دبي الإسلامي ، و (٢٥,٧٪) في بيت التمويل الكويتي ، (٧٥,٩٪) في مصرف فيصل البحريني ، (٧١,٤٪) في بنك البحرين الإسلامي ، كما احتل قطاع العقارات والأراضي المرتبة الثانية من حيث الأهمية في بنك دبي وبنك البحرين الإسلامي والمرتبة الأولى في بيت التمويل الكويتي ؛ فقد بلغت نسبة الاستثمار في قطاع العقارات والأراضي في المتوسط (٢٤,٥٪) في بنك دبي الإسلامي ، (٧٢,٢٪) في بيت التمويل الكويتي ، و (١٨,٤٪) في بنك البحرين الإسلامي ، كما كان هناك بعض القطاعات الأخرى التي حظيت بنسبة ضعيفة من جملة استثمارات هذه المصارف مثل القطاع المالي وقطاع الخدمات وقطاعات أخرى .

٣ - لم يكن لقطاع الزراعة وجود إلا في مصرف فيصل البحرين فقط ، وبنسبة محدودة جدًّا بلغت (٢,٧٪) فقط من جملة استثمارات المصرف ؛ أما قطاع الصناعة فلم يكن له وجود أيضًا إلا في بنك دبي بنسبة (٩,٢٪) في المتوسط ومصرف فيصل البحرين بنسبة (٧٪) في المتوسط .

٤ - في ضوء ما سبق يتضح أن تركيز استثمارات هذه المصارف كان على قطاعي التجارة والمباني والعقارات ، حيث استحوذ هذان القطاعان فقط على أكثر من (٨٨٪) في المتوسط من استثمارات بنك دبي الإسلامي ، وأكثر من (٩٧٪) من استثمارات بيت التمويل الكويتي ، وحوالي (٩٠٪) من استثمارات بنك البحرين الإسلامي .

٥ - يمكن أن يعزى عدم قيام هذه المصارف بالاستثمار في قطاع الزراعة إلى ما سلفت الإشارة إليه من أن الاستثمارات في هذا القطاع خاصة تتميز بعدد من الخصائص لا تتلاءم مع طبيعة الظروف الحالية للمصارف الإسلامية بصفة عامة ،

وخاصة ما يتعلق منها بارتفاع درجة المخاطرة للاستثمار في هذا القطاع ، كما أن الاستثمار في هذا القطاع يتطلب موارد مالية طويلة الأجل ، وهو مالا يتاح لهذه المصارف بصورة كبيرة خلال هذه الفترة ، بالإضافة إلى عدم توافر الموارد المائية والبنية الأساسية التي تساعد على الاستثمار في هذا القطاع في هذه الدول .

أما تركيز هذه المصارف على قطاع العقارات والمباني خاصة فهو يرجع للظروف الخاصة لهذه الدول والمتعلقة بحاجتها الشديدة للنهضة العمرانية مع هذه الطفرة للدخول ومستوى المعيشة بسبب عوائد النفط الكبيرة ، مما شجع هذه المصارف على الدخول في هذا القطاع لاطمئنانها لعملية تسويق هذه المشروعات بسهولة ، وإمكانية تحقيق معدلات أرباح عالية في مثل هذه الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها هذه المنطقة في تلك الفترة .

أما تركيز هذه المصارف على الاستثمار في قطاع التجارة فلأنه يتيح لها - كما لغيرها من المصارف الإسلامية الأخرى - بعض المميزات التي تفضلها في هذه الفترة ، وخاصة فيما يتعلق بالطابع قصير الأجل الذي تتميز به الاستثمارات في هذا القطاع ؛ ومن ثم سرعة دوران رأس المال وسرعة تحقيق العائد ، وانخفاض مستوى المخاطر التي تتعرض لها بسبب سهولة التنبؤ بطبيعة السوق ومتغيراته في الآجال القريبة لهذه الاستثمارات .

٦ - في ضوء ما سبق يمكن القول أن الدور الاقتصادي لمجموعة مصارف منطقة الخليج كان محدودًا جدًّا في هذا المجال ، وذلك بسبب عدم إعطاء بعضها أية أهمية للاستثمار في القطاع الصناعي وإعطاء البعض الآخر له أهمية محدودة ، بعكس ما كان مفترضًا منها ، وهو أن تركز على الاستثمار في هذا القطاع خاصة لأن هذه الدول تستورد غالبية احتياجاتها من السلع المصنعة من الخارج .

المجموعة الثالثة : معايير تقييم دور المصارف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير هي :

المعيار الأول : دور المصارف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية معبرًا عنه بالنسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف ومتوسط النشاط للفرع .

جدول رقم (٦٤) : النسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف ومتوسط النشاط للفرع :

السنة / المصرف	عدد فروع المصرف ١٩٩٠م	نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد الفروع ٪	حجم نشاط المصرف ١٩٩٠م	حجم نشاط المصرف بالدولار الأمريكي	متوسط نشاط الفرع	نسبة نشاط الفرع إلى إجمالي نشاط الفروع
بنك دبي الإسلامي	٥	١٥,٢	٣٢٦٠ مليون درهم إماراتي	٨٧٧ مليون دولار أمريكي	١٧٥,٤	٢٨,٤
بيت التمويل الكويتي	١٦	٤٨,٥	١١٣٢ مليون دينار كويتي	٣٦٩٠ مليون دولار أمريكي	٢٣٠,٦	٣٧,٣
مصرف فيصل البحريني	٨	٢٤,٢	١١٢٦ مليون دولار أمريكي	١١٢٦ مليون دولار أمريكي	١٤٠,٨	٢٢,٨
بنك البحرين الإسلامي	٤	١٢,١	١٠٥ مليون دينار بحريني	٢٨٣,٥ مليون دولار أمريكي	٧٠,٩	١١,٥
	٣٣	٪١٠٠			٦١٧,٧	٪١٠٠

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - حقق بيت التمويل الكويتي أعلى نسبة في عدد الفروع من بين مجموعة المصارف ، حيث بلغ عدد فروعه ستة عشر فرعًا بنسبة (٤٨,٥٪) أي ما يقرب من نصف عدد فروع المجموعة ، بينما حقق بنك البحرين الإسلامي أقل نسبة ، حيث بلغ عدد فروعه أربعة فروع فقط بنسبة (١٢,١٪) .

فيما بلغ عدد فروع مصرف فيصل البحرين ثمانية فروع على الرغم من أنه يعد أحدث هذه المصارف من حيث بداية نشاطه ، في حين بلغ عدد فروع بنك دبي خمسة

فروع فقط على الرغم من أنه أقدم هذه المصارف من حيث بداية النشاط ؛ بل من أقدم المصارف الإسلامية التي أنشئت على مستوى العالم حيث بدأ نشاطه في عام (١٩٧٥م) .

ولكن من المهم الإشارة إلى أن هناك فرعًا واحدًا فقط لمصرف فيصل البحرين يعمل بالبحرين ، وفرعين يعملان في كراتشي وفيصل أباد بالباكستان ، وخمسة مكاتب للتسويق بالمملكة العربية السعودية .

وفي ضوء هذا يمكن القول أنه بناءً على عدد فروع كل مصرف ، يكون دور بيت التمويل الكويتي هو الأفضل من حيث القيام بنشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية وذلك بسبب انتشار فروعه على نطاق كبير بالقياس على بقية مصارف المجموعة ، بينما كان أقل هذه المصارف في هذا الشأن هو بنك البحرين الإسلامي حيث بلغ عدد فروعه أربعة فروع فقط بنسبة (١٢,١٪) .

وتأسيسًا على أن العلاقة بين عمر المصرف وعدد فروعه ، يجب أن تكون علاقة طردية فإن بنك دبي الإسلامي يجب أن يكون له أكبر عدد من الفروع باعتباره أول مصرف بدأ نشاطه من بين مصارف المجموعة .

٢ - أما من حيث متوسط نشاط الفرع فيلاحظ أن بيت التمويل الكويتي حقق أعلى متوسط لنشاط الفرع ؛ حيث بلغ متوسط نشاط الفرع (٢٣٠,٦) مليون دولار أمريكي ، بينما حقق بنك البحرين الإسلامي أقل متوسط لنشاط الفرع حيث بلغ (١١,٥) مليون دولار أمريكي .

أما في بنك دبي الإسلامي فقد بلغ متوسط نشاط الفرع (١٧٥,٤) مليون دولار ، وفي مصرف فيصل البحرين (١٤٠,٨) مليون دولار .

٣ - حسب نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف يمكن ترتيب هذه المصارف على النحو التالي :

أ - بيت التمويل الكويتي (١٦) فرعًا بنسبة (٤٨,٥٪) .

ب - مصرف فيصل البحرين (٨) فروع بنسبة (٢٤,٢٪) .

جـ - بنك دبي الإسلامي (٥) فروع بنسبة (١٥,٢٪) .

د - بنك البحرين الإسلامي (٤) فروع بنسبة (١٢,١٪) .

وحسب متوسط نشاط الفرع يمكن ترتيبهم على النحو التالي :

أ - بيت التمويل الكويتي (٢٣٠,٦) مليون دولار للفرع بنسبة (٣٧,٣٪) .

ب - بنك دبي الإسلامي (١٧٥,٦) مليون دولار للفرع بنسبة (٢٨,٤٪) .

جـ - مصرف فيصل البحرين (١٤٠,٨) مليون دولار للفرع بنسبة (٢٢,٨٪) .

د - بنك البحرين الإسلامي (٧٠,٨) مليون دولار للفرع بنسبة (١١,٥٪) .

وحسب متوسط النسبتين معًا يكون ترتيب هذه المصارف على النحو التالي :

أ - بيت التمويل الكويتي بنسبة (٢٦,٣٪) .

ب - مصرف فيصل البحرين بنسبة (٢٣,٥٪) .

جـ - بنك دبي الإسلامي بنسبة (٢١,٨٪) .

د - بنك البحرين الإسلامي بنسبة (١١,٨٪) .

المعيار الثاني : دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي ، معبرًا عنه بنسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد ، ونسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف :

جدول رقم (٦٥) : نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد (٪) :

السنة / المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٨٦,٣	٨٨,٦	٨٧,٩	٨٩,٥	٨٩	٨٨,٦	٨٨,٣
بيت التمويل الكويتي	٦١,٧	٥٧,٧	٨٢,٥	٧٤,٤	٨٤		٧٢
مصرف فيصل البحرين	٩٨,٢	٩٩	٩٨,٤	٩٧,٦	٩٧,٨	٩٧	٩٨
بنك البحرين الإسلامي	٩٤,٦	٩٤,٢	٩٣,٩	٩٣,٧	٩٤,٥	٩٢,٣	٩٣,٧

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٦٦) : متوسط نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف خلال فترة الدراسة (٪) :

السنة / المصرف	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٣
بيت التمويل الكويتي	٥٠,٨
مصرف فيصل البحرين	غير متاح
بنك البحرين الإسلامي	٣,٢

المصدر : المتوسط العام للجداول الأربعة السابقة للنسب المئوية لصيغ التوظيف في المصارف الأربعة .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - أن المتوسط العام لنسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد يشير إلى ارتفاع هذه النسبة بدرجة عالية جدًّا في مجموعة المصارف بصفة عامة ، وإن كانت قيمة المتوسط العام للنسبة في بيت التمويل الكويتي أقل بكثير مما هي عليه في بقية المصارف الأخرى للمجموعة ، وهذا يدل على أن هذه المصارف تعمل على توجيه كل مواردها المالية للاستثمار وعدم تركها عاطلة ، وهو ما يساهم في تدعيم الاستثمار القومي من حيث المبدأ .

٢ - كانت نسبة الاستثمار بالمشاركات والمضاربات والاستثمار المباشر متدنية جدًّا في كل من بنك دبي الإسلامي وبنك البحرين الإسلامي ، على حين كانت النسبة مقبولة إلى حدٍّ كبير في بيت التمويل الكويتي بسبب ارتفاع نسبة التوظيف بأسلوب الاستثمار المباشر .

وهو ما يعني أن دور بنك دبي وبنك البحرين من المنتظر أن يكون محدودًا في تدعيم الاستثمار القومي بالقياس على دور بيت التمويل الكويتي في هذا الشأن .

٣ - يمكن ترتيب هذه المصارف من حيث مستوى أدائها الاقتصادي في هذا المجال على النحو التالي : وفقًا للنسبة الأولى .

١ - مصرف فيصل البحرين (٩٨٪) .

٢ - بنك البحرين الإسلامي (٩٣,٧٪) .

٣ - بنك دبي الإسلامي (٨٨,٣٪) .

٤ - بيت التمويل الكويتي (٧٢٪) .

ووفقًا للنسبة الثانية يكون ترتيبهم على النحو التالي :

١ - بيت التمويل الكويتي (٥٠,٨٪) .

٢ - بنك البحرين الإسلامي (٣,٢٪) .

٣ - بنك دبي الإسلامي (٣٪) .

٤ - مصرف فيصل البحرين (غير متاح) .

ووفقًا لمتوسط النسبتين معًا يكون الترتيب على النحو التالي :

١ - بيت التمويل الكويتي (٦١,٤٪) .

٢ - مصرف فيصل البحرين (٤٩٪) .

٣ - بنك البحرين الإسلامي (٤٨,٥٪) .

٤ - بنك دبي الإسلامي (٤٥,٧٪) .

المعيار الثالث : مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي ، معبرًا عنها بالنسبة المئوية للقيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده .

جدول رقم (٦٧) : نسبة القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده :

السنة / المصرف	١٩٨٥م	١٩٨٦م	١٩٨٧م	١٩٨٨م	١٩٨٩م	١٩٩٠م	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٣,٤	٣,٨	٤,٦	٥	٦,٤		٤,٦
بيت التمويل الكويتي	٢,٧	٣	٢	٣,١			٢,٧
مصرف فيصل البحرين	٢,٧	٢,٤	٢				٢,٤
بنك البحرين الإسلامي	٥,٧	٦,٦	٦,٣	-	٦,٢	٦,٣	٦,٢

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية وتقديري لبعض عناصر القيمة المضافة غير المتاحة .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - يُظهر المتوسط العام للنسبة المئوية لمقدار القيمة المضافة لكل مصرف إلى إجمالي موارده تقدم بنك البحرين الإسلامي في هذا المجال بمتوسط (٦,٢٪) عن فترة الدراسة ، ثم بنك دبي الإسلامي بمتوسط قدره (٤,٦٪) عن فترة الدراسة ، ثم بيت التمويل الكويتي بمتوسط قدره (٢,٧٪) وأخيرًا مصرف فيصل البحرين بمتوسط عام قدره (٢,٤٪) في المتوسط .

٢ - رغم تذبذب النسبة بصفة عامة خلال سنوات الدراسة لمجموعة المصارف عامة ، إلا أنه يلاحظ اتجاه النسبة للصعود في السنوات الأخيرة وهو ما يعد مؤشرًا طيبًا يحسب لصالح هذه المصارف .

٣ - يمثل مجموع أرباح المودعين وأرباح المساهمين العنصر الرئيسي في تكوين مقدار القيمة المضافة من بين العناصر المختلفة المساهمة في ذلك ، وهو ما يعني أنه يجب على هذه المصارف الاهتمام بتحقيق أعلى معدلات للربحية ؛ لأن ذلك يساهم في تدعيم الأهداف المصرفية والاقتصادية لها في آن واحد ؛ فقد بلغت النسبة المئوية لمجموع أرباح المودعين والمساهمين إلى إجمالي قيمة عناصر القيمة المضافة (٧٧,٦٪) في بنك دبي الإسلامي في المتوسط ، (٨٠,٨٪) في بيت التمويل الكويتي ، (٧٩,٤٪) في مصرف فيصل البحرين .

المستوى الثاني : دراسة الدور الاقتصادي لكل مصرف على مستوى مجموعة المعايير معًا :

أولًا : بنك دبي الإسلامي :

جدول رقم (٦٨) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك دبي الإسلامي (٪) :

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٢١,٢
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٨٩
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٧٥,٧
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٣,١

	٥ - نسبة الاستثمارات بأسلوبي بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٣
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	٩,٢
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢١,٨
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤٥,٧
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٤,٦

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول .

من واقع بيانات الجدول السابق يتبين أن الأداء الاقتصادي - من خلال مجموعة المعايير المحددة - لبنك دبي الإسلامي كان مقبولًا في بعض العناصر وكان دون ذلك في بعض العناصر الأخرى ، وقد سجلت أرقام الجدول السابق أن الدور الملموس لبنك دبي الإسلامي تمثل في العناصر التالية :

- على مستوى تعبئة الموارد : ارتفاع معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد بالقياس على موقف بقية مصارف المجموعة في هذا الشأن ؛ حيث بلغ المتوسط العام لمعدل نمو الحجم الإجمالي للموارد (٢١,٢٪) ، وكذلك قيامه بتعبئة قدر كبير من الودائع ، حيث بلغت نسبة الودائع إلى إجمالي الموارد (٨٩٪) في المتوسط وهي نسبة مرتفعة أيضًا بالقياس على موقف بقية مصارف المجموعة .

- وعلى مستوى توظيف الموارد كان الدور الملموس لبنك دبي الإسلامي متمثلًا في ارتفاع نسبة الاستثمار في قطاع الصناعة ؛ حيث بلغت هذه النسبة (٩,٢٪) في المتوسط ، وهي وإن كانت نسبة مرتفعة بالقياس على موقف بقية مصارف المجموعة ، إلا أنها بالقياس على الدور المطلوب من المصارف الإسلامية في هذا الشأن تعد نسبة منخفضة ، نظرًا لطبيعة ظروف التنمية في دولة الإمارات وما تتطلبه من تنمية الاستثمارات في قطاع الصناعة خاصة ، وهو ما كان يجب على بنك دبي المساهمة فيه

بالحجم الملائم انطلاقًا من دوره التنموي ، ولكن البنك كغيره من غالبية المصارف الإسلامية ركز على القطاع التجاري لما يحققه هذا القطاع من مميزات عديدة ، حيث بلغت نسبة الاستثمار في قطاع التجارة (٦٣,٨٪) في المتوسط .

– أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية فكان دوره الملموس الوحيد متمثلًا في تحقيقه نسبة مقبولة من القيمة المضافة إلى الناتج القومي ؛ حيث بلغت نسبة القيمة المضافة إلى الناتج القومي بالنسبة لإجمالي موارده (٤,٦٪) في المتوسط ، وفيما عدا هذه العناصر الأربعة السابقة كانت درجة أداء البنك في بقية عناصر التقييم الأخرى متدنية :

– فعلى مستوى تعبئة الموارد كانت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع منخفضة في بنك دبي بالقياس على مثيلاتها في بقية مصارف المجموعة حيث بلغت النسبة (٧٥,٧٪) في المتوسط .

– أما على مستوى توظيف الموارد فقد كان أداء البنك ضعيفًا بصفة عامة في ضوء المعايير الثلاثة المحددة باستثناء دوره في القيام ببعض الاستثمارات في القطاع الصناعي إلى حد ما ؛ أما من حيث اهتمامه بالاستثمارات طويلة الأجل فكان ضعيفًا ؛ حيث بلغت نسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى إجمالي الاستثمارات (٣,١٪) في المتوسط ، وأيضًا كانت درجة اعتماده على أسلوبي المشاركة والمضاربة ضعيفة جدًا ، حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي استثماراته (٣٪) فقط .

– أما على مستوى تأثير نشاطه على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية فكان ضعيفًا أيضًا بصفة عامة ، فكانت درجة انتشاره محدودة بسبب قلة عدد فروعه وإن كان متوسط نشاط الفرع جاء مرتفعًا ، كما كان دوره في تدعيم الاستثمار القومي محدودًا بسبب انخفاض درجة اعتماده على أساليب المشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر خاصة ، أما دور المصرف في المساهمة في القيمة المضافة إلى الناتج القومي فكان مقبولًا كما سبق .

ثانيًا : بيت التمويل الكويتي :

جدول رقم (٦٩) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبيت التمويل الكويتي (٪)

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	١٨,٣
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٧٣,٧
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٨٤,٦
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٧
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٠,٨
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	صفر
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢٦,٣
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٦١,٤
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٢,٧

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول .

من واقع بيانات الجدول السابق يتبين ما يلي :

١ - كان الدور الاقتصادي الملموس لبيت التمويل الكويتي في مجال تعبئة الموارد - حسب المعايير المحددة - محصورًا في قيامه بتعبئة قدر كبير من الودائع الاستثمارية الملائمة لتمويل نشاطه الاستثماري .

فقد بلغت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع بالمصرف (٨٤,٦٪) في المتوسط ، وهذا يساهم في توفير الموارد الملائمة لتمويل النشاط الاستثماري .

وفيما عدا ذلك كان دوره محدودًا سواء من حيث معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد ، أو من حيث نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .

٢ – أما على مستوى توظيف الموارد المالية فقد كان مستوى أداء المصرف ضعيفًا حسب معايير التقييم الموضوعة بصفة عامة ، وإن كان دوره في مجال القيام بالاستثمارات طويلة الأجل يعد مقبولًا إلى حد ما بالقياس على موقف بقية مصارف المجموعة في هذا الشأن ؛ فقد بلغت نسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى إجمالي استثمارات المصرف (٧٪) في المتوسط وهي تعتبر نسبة منخفضة لمصرف إسلامي يجب عليه تخصيص جزءٍ كبيرٍ من استثماراته للمجالات طويلة الأجل ؛ أما من حيث درجة اعتماده على أسلوبي المشاركة والمضاربة فقد كانت متدنية جدًا ، حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي استثمارات المصرف (٠,٨٪) في المتوسط ؛ أما من حيث درجة اهتمامه بقطاعي الزراعة والصناعة فقد تلاشى هذا الاهتمام إلى حد بلوغ نسبة الاستثمار في هذين القطاعين إلى إجمالي استثمارات المصرف صفرًا .

٣ – أما على مستوى تأثير نشاط المصرف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية فكان مقبولًا إلى حد ما فيما يتعلق بدرجة انتشار المصرف ومستوى النشاط للفرع ، حيث حقق المصرف أعلى نسبة للمؤشر الخاص لهذا المعيار ؛ وذلك لارتفاع عدد فروعه التي بلغت ستة عشر فرعًا بما يعادل (٥٠٪) تقريبًا من إجمالي عدد فروع مصارف المجموعة ، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى نشاط للفرع في المتوسط ، والذي بلغ (٢٣٠,٦) مليون دولار ، وهو أعلى مستوى نشاط للفرع من بين مجموعة المصارف ، كما كان دوره في مجال تدعيم الاستثمار القومي مقبولًا ، حيث حقق المصرف أعلى نسبة للمؤشر الخاص بهذا المعيار ؛ وذلك بسبب ارتفاع نسبة الاستثمار بأسلوب الاستثمار المباشر إلى إجمالي توظيفات المصرف بصورة كبيرة جدًا على غير السائد في هذه المجموعة من المصارف ، حيث بلغت نسبة الاستثمار المباشر إلى إجمالي استثمارات المصرف (٤٩,٣٨٪) في المتوسط ؛ أما فيما يتعلق بمستوى القيمة المضافة التي حققها فقد كانت متدنية بالنسبة لإجمالي موارده بالقياس على موقف بقية مصارف المجموعة في هذا الشأن .

ثالثًا : مصرف فيصل البحرين :

جدول رقم (٧٠) : المتوسط العام لمعايير التقويم لمصرف فيصل البحرين (٪) :

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	١٨,٣
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٧٣,٧
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٨٤,٦
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٧
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٠,٨
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	صفر
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢٦,٣
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٦١,٤
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٢,٧

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

١ - كان دور مصرف فيصل البحرين في مجال تعبئة الموارد هو الأفضل بصفة عامة من حيث معايير التقويم الثلاثة الموضوعة بالقياس على بقية مصارف المجموعة .

فقد حقق أعلى معدل للنمو في إجمالي موارده ؛ إذ بلغ المتوسط العام لمعدل نمو الحجم الإجمالي للموارد (٣٧٪) ، وذلك يعود - كما سبق - في الأساس لتدفق الودائع عليه بصورة كبيرة على مدار سنوات الدراسة ، كما كانت نسبة الودائع إلى

إجمالي موارده أعلى نسبة تحققت في مجموعة المصارف إذ بلغ المتوسط العام لهذه النسبة (٩٤,٣٪) ، وهو ما يعني أن الموارد الخارجية تمثل المصدر الرئيسي للموارد المالية للمصرف ، وأيضًا من حيث نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع فقد حقق المصرف أعلى نسبة بالقياس على موقف بقية مصارف المجموعة في هذا الشأن ؛ حيث بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٩٧,٤٪) ، وهو ما يعني أن نسبة الودائع الجارية نسبة منخفضة ، ويعني أيضًا أن هناك قدرًا كبيرًا من الودائع الاستثمارية قد أتيحت - لهذا المصرف للاعتماد عليها لتمويل نشاطه الاستثماري - الأداة الرئيسية لتحقيق كافة أهدافه المصرفية والاقتصادية .

٢ - أما على مستوى دور المصرف في توظيف الموارد المالية ، فلم يكن أداء المصرف على نفس المستوى الذي حققه في مجال تعبئة الموارد ، فقد كان دور المصرف متدنيًا جدًّا بصفة عامة من حيث عناصر التقييم المحددة ، باستثناء العنصر الثالث والخاص بنسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة ؛ فعلى الرغم من أنه المصرف الوحيد من بين مصارف المجموعة الذي سجلت البيانات قيامه بالاستثمار في قطاع الزراعة إلا أن نسبة هذه الاستثمارات كانت ضعيفة جدًّا ، إذ بلغت (٢,٩٪) ، كما يحسب له أيضًا قيامه بتوجيه جزءٍ من استثماراته لقطاع الصناعة وإن كانت نسبتها متدنية جدًّا أيضًا بالنسبة لإجمالي استثماراته حيث بلغت (٧٪) ، أما من حيث درجة اهتمامه بالاستثمارات طويلة الأجل فقد كانت متدنية جدًّا حيث بلغت نسبتها إلى جملة استثمارات المصرف (٠,٨٪) في المتوسط ، ومن حيث درجة اعتماده على أسلوبي المشاركة والمضاربة فلم تتح بيانات تساعد في تحديد هذا الأمر .

٣ - أما من حيث دور المصرف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية فقد كان دوره فيها ضعيفًا - حسب المعايير المحددة لذلك - فمن حيث دوره في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، يلاحظ أنه على حين كانت درجة انتشاره مقبولة بسبب كثرة عدد فروعه التي بلغت ثمانية فروع ، إلا أن متوسط نشاط الفرع كان منخفضًا بدرجة أثرت سلبًا على المتوسط العام لهذا المؤشر ، وكذلك كان دوره في مجال تدعيم الاستثمار القومي محدودًا ، وكذلك دوره في مجال تحقيق القيمة المضافة إلى الناتج القومي .

رابعًا : بنك البحرين الإسلامي :

جدول رقم (٧١) : المتوسط العام لمعايير التقويم لبنك البحرين الإسلامي (٪) :

المجموعة	المعيار	المتوسط العام (٪)
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	١٩,٣
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٨٤,٤
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٨٩,٢
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١٠,٤
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٣,٢
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	صفر
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	١١,٨
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤٨,٥
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٦,٢

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول .

من واقع بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي أيضًا :

١ - على مستوى تعبئة الموارد كان الدور الملموس لبنك البحرين الإسلامي متمثلًا في قيامه بتعبئة قدرٍ كبيرٍ من الودائع الاستثمارية بالنسبة لإجمالي ودائعه ؛ حيث بلغت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي ودائع المصرف (٨٩,٢٪) في المتوسط ، وهو ما يعني - كما سلفت الإشارة - قيامه بدور كبير في مجال تعبئة الموارد وتجميع المدخرات اللازمة لتمويل النشاط الاستثماري المدعم لعملية التنمية الاقتصادية .

٢ - أما على مستوى توظيف الموارد ، فقد كان الدور الاقتصادي للبنك ضعيفًا بصفة عامة في ضوء معايير التقويم المحددة لذلك ، من حيث المعيار الأول يتضح أن نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي توظيفات المصرف كانت متدنية بالقياس على ما يجب على المصرف القيام به في هذا الشأن ، على الرغم من أن هذه النسبة التي حققها بنك البحرين الإسلامي تعد أفضل نسبة تحققت على مستوى مجموعة المصارف ، فقد بلغت نسبة الاستثمارات طويلة الأجل إلى إجمالي استثمارات المصرف (١٠,٤٪) في المتوسط .

أما من حيث المعيار الثاني والخاص بنسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة ، فقد جاء دور المصرف في هذا الشأن متدنيًا جدًّا أيضًا كبقية مصارف المجموعة حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة (٣,٢٪) في المتوسط ، ومن حيث المعيار الثالث كان دور المصرف فيه منعدمًا بصورة تامة حيث بلغت نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي استثمارات المصرف صفرًا ، وهذا كله يعني أن الدور الاقتصادي لبنك البحرين الإسلامي في مجال توظيف الموارد كان ضعيفًا مثل غيره من بقية مصارف المجموعة في هذا الشأن .

٣ - أما من حيث دور البنك في مجال التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، فلم يكن له دور ملموس إلا فيما يتعلق بالقيمة المضافة ؛ حيث بلغت نسبة القيمة المضافة التي حققها المصرف إلى إجمالي موارده (٦,٢٪) ، وهي أعلى نسبة تحققت على مستوى مصارف المجموعة .

أما من حيث دور البنك في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية فكان ضعيفًا جدًّا ، وذلك بسبب قلة عدد فروعه والتي بلغت أربعة فروع فقط ، وانخفاض مستوى نشاط الفرع من ناحية أخرى والذي بلغ (٧٠,٩) مليون دولار فقط ، وكان أقل مستوى بالنسبة لنشاط فروع بقية المجموعة ، كذلك كان دوره في مجال تدعيم الاستثمار القومي منخفضًا ؛ وذلك بسبب انخفاض نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي توظيفات المصرف والتي بلغت (٣,٢٪) فقط في المتوسط .

المستوى الثالث : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف معًا :

جدول رقم (٧٢) : متوسط النسبة المئوية لدور مجموعة المصارف مجتمعة بالنسبة لكل معيار :

المجموعة	المعيار	متوسط مجموع النسبة لكل المصارف معًا ٪
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي للموارد .	٢٤
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٨٥,٤
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٨٦,٨
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٥,٣
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	٢,٣
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	٤,٨
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٢٠,٩
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٥١,٢
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٤

المصدر : المتوسط العام لكل معيار لمجموعة المصارف الأربعة معًا ، من الجداول السابقة بالمستوى الثاني للتقويم .

من واقع بيانات الجدول السابق يتبين أن المجالات التي كان لهذه المجموعة من المصارف دور ملموس فيها بصفة عامة هي العناصر المعبر عنها بالمعايير التالية :

١ - معدل نمو إجمالي الودائع .

٢ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .

٣ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .

٤ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .

فعلى مستوى تعبئة المدخرات كان دور هذه المجموعة ملموسًا من حيث المعايير الثلاثة الموضوعة بصفة عامة ، وتحديدًا في مجال تعبئة وتجميع الودائع الاستثمارية ، فقد بلغ معدل نمو إجمالي الموارد في المتوسط (٢٤٪) ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن معدلات تدفق الموارد على هذه المصارف كانت في تزايد مستمر على مدار سنوات الدراسة بصفة عامة .

ولما كانت الودائع الاستثمارية تمثل القسم الرئيسي من إجمالي هذه الموارد - حيث بلغت نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٨٦,٨٪) في المتوسط - كانت هذه الزيادة السنوية في إجمالي الموارد راجعة إلى تدفق الودائع الاستثمارية بمعدلات كبيرة ، وهو ما يعني أن دور هذه المجموعة من المصارف بصفة عامة في مجال تعبئة المدخرات من الودائع الاستثمارية كان دورًا إيجابيًا ، وهو ما يساهم بصورة مباشرة في تدبير الموارد المالية اللازمة لتمويل عمليات التنمية بصفة عامة ، والنشاط الاستثماري لهذه المصارف بصفة خاصة .

غير أن الوقوف على كامل حقيقة دور المصارف في هذا المجال يتطلب معرفة الوزن النسبي لآجال هذه الودائع الاستثمارية ، من حيث حجم الودائع لمدة ثلاثة أشهر ، والودائع لمدة ستة أشهر ، ولمدة سنة ، ولأكثر من سنتين .. إلخ ، على أساس أنه كلما زادت مدد وآجال هذه الودائع وحجمها كلما كان دور هذه المصارف أكثر إيجابية في هذا الشأن ، ولكن عدم إمكانية الحصول على بيانات عن آجال هذه الودائع حال دون إمكانية تحقيق ذلك .

أما على مستوى توظيف الموارد فكان الدور الوحيد الملموس لهذه المصارف يتعلق بدورها في مجال التوظيفات طويلة الأجل ؛ فقد بلغت نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات في المتوسط على مستوى مجموعة المصارف بصفة عامة

(٥,٣٪) ، وهي نسبة مرتفعة إذا ما قيست بما حققته مجموعات المصارف الأخرى ، ولكن - مع ذلك - من المهم إعادة التأكيد على أن هذه النسبة تعتبر نسبة متدنية إذا ما قيست بما يجب على هذه المصارف القيام به في مجال الاستثمارات التنموية طويلة الأجل ، حسب النموذج النظري المفترض لهذه المصارف .

أما فيما يتعلق بدور هذه المصارف في الاعتماد على أسلوبي المشاركة والمضاربة فكان محدودًا للغاية ، حيث بلغت نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمار على مستوى هذه المجموعة من المصارف (٢,٣٪) فقط في المتوسط ، وهي نسبة متدنية جدًّا حيث من المفترض أن يمثل أسلوبا المشاركة والمضاربة خاصة القناتين الأساسيتين لتوظيف واستثمار الموارد المالية .

وكذلك كانت نسبة الموارد المالية الموظفة في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي توظيفات هذه المصارف منخفضة جدًّا أيضًا حيث بلغت نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي توظيفات هذه المصارف عامة (٤,٨٪) في المتوسط ، وهي نسبة منخفضة جدًّا في هذه المجموعة من المصارف الإسلامية التي يفترض فيها أن توجه القسط الأكبر من استثماراتها لقطاع الصناعة خاصة وأن الدول التي تعمل فيها هذه المصارف تقوم باستيراد غالبية - أو كل - احتياجاتها من المنتجات المصنعة من الخارج ، ولذلك فإن عملية التنمية فيها تستهدف النهوض بالقطاع الصناعي لتقليل حجم هذه الفجوة بين المنتج محليًّا والمستورد من الخارج من السلع الصناعية ، وهو ما كان يجب على هذه المصارف المساهمة فيه انطلاقًا من دورها التنموي .

أما على مستوى تأثير نشاط هذه المصارف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية فكان دور هذه المصارف ملموسًا في مجال نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية إلى حد كبير في هذه المنطقة ؛ وذلك بسبب وجود شبكة من الفروع لهذه المجموعة من المصارف امتدت لتقدم خدماتها في مناطق عديدة ، وإن كان من المفترض أن يكون عدد فروع هذه المصارف أكبر من ذلك ، خاصة وأن كلًّا من بنك دبي وبيت التمويل الكويتي كانا من أوائل المصارف الإسلامية التي بدأت نشاطها في العالم ، ولكن يبدو أن قلة عدد السكان في هذه الدول كان له دور كبير في هذا الأمر .

كذلك أظهر المتوسط العام لمؤشر دور المصارف في تدعيم الاستثمار القومي أن هذه

المجموعة من المصارف كان لها دور ملموس في هذا المجال ، ولكن بنظرة تحليلية يتضح أن ارتفاع هذا المتوسط كان راجعًا إلى ارتفاع نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد في الأساس ، في حين كانت النسبة الأخرى المكونة لهذا المؤثر - والأكثر أهمية - متدنية جدًّا وهي نسبة الاستثمار بأساليب المشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي الاستثمارات ، وهو ما يعني أنه على الرغم من ارتفاع مستوى المؤشر العام لدور هذه المجموعة من المصارف في هذا المجال إلا أن هذا الدور كان محدودًا بسبب انخفاض اعتمادها على الأساليب الاستثمارية التي تعمل على تدعيم الاستثمار القومي .

المستوى الرابع : دراسة الدور الاقتصادي لنتائج التقويم الإجمالية لكل المعايير على مستوى كل المصارف :

(النتيجة الإجمالية للمعايير لمجموعة المصارف) .

جدول رقم (٧٣) : المتوسط العام للنسبة المئوية لمعايير التقويم لمجموعة المصارف :

اسم المصرف / معيار رقم(*)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)	المتوسط
بنك دبي الإسلامي	٢١,٢	٨٩	٧٥,٧	٣,١	٣	٩,٢	٢١,٨	٤٥,٧	٤,٦	٣٠,٤
بيت التمويل الكويتي	١٨,٣	٧٣,٧	٨٤,٦	٧	٠,٨	صفر	٢٦,٣	٦١,٤	٢,٧	٣٠,٥
مصرف فيصل البحرين	٣٧	٩٤,٣	٩٧,٤	٠,٨	غير متاح	٩,٩	٢٣,٥	٤٩	٢,٤	٣٩,٣
بنك البحرين الإسلامي	١٩,٣	٨٤,٤	٨٩,٢	١٠,٤	٣,٢	صفر	١١,٨	٤٨,٥	٦,٢	٣٠,٣
المتوسط	٢٤	٨٥,٤	٨٦,٨	٥,٣	٢,٣	٤,٨	٢٠,٩	٥١,٢	٤	

المصدر : المتوسط العام لمعايير التقويم من الجداول السابقة بالمستوى الأول .

(*) تشير الأرقام إلى أسماء المعايير حسب التسلسل المتبع في ترتيب المعايير سابقًا .

ومن واقع بيانات الجدول السابق يلاحظ ما يلي :

كانت المعايير التي احتل فيها كل مصرف الترتيب الأول وكذلك الثاني والثالث على النحو التالي :

معيار رقم / اسم المصرف	الترتيب الأول في ...	الترتيب الثاني في ...	الترتيب الثالث في ...
بنك دبي الإسلامي	لا شيء	المعيار الأول والثاني والخامس والسادس والتاسع	المعيار الرابع والسابع
بيت التمويل الكويتي	المعيار السابع ، والثامن	المعيار الرابع	المعيار الثالث والخامس والتاسع
مصرف فيصل البحرين	المعيار الأول والثاني والثالث والسادس	المعيار السابع	المعيار الثامن
بنك البحرين الإسلامي	المعيار الرابع والخامس والتاسع	المعيار الثالث ، والثامن	المعيار الأول والثاني

وهكذا يتبين أن مصرف فيصل البحرين حصل على الترتيب الأول في أكبر عدد من المعايير ، وكان عددها أربعة معايير هي الأول والثاني والثالث والسادس ، بينما حصل بنك البحرين الإسلامي على الترتيب الأول في ثلاثة معايير هي : الرابع والخامس والتاسع ، وحصل بيت التمويل الكويتي على معيارين فقط كان ترتيبه فيهما الأول وهما : السابع والثامن ، على حين لم يحصل بنك دبي على الترتيب الأول في أيٍّ من معايير التقييم التسعة ، أما بالنسبة للترتيب الثاني فقد حصل بنك دبي على خمسة معايير كان ترتيبه فيها الثاني ، وهي الأول والثاني والخامس والسادس والتاسع ، وحصل كل من بيت التمويل الكويتي ومصرف فيصل البحرين على معيار واحد فقط كان ترتيب كل منهما فيه الثاني وهما : المعيار الرابع للمصرف الأول ، والسابع للثاني ؛ أما بالنسبة للترتيب الثالث : فقد حصل بيت التمويل الكويتي على ثلاثة معايير لهذا الترتيب وهذه المعايير هي : الثالث والخامس والتاسع ، وحصل كل من بنك دبي الإسلامي وبنك

البحرين الإسلامي على معيارين في الترتيب الثالث وحصل مصرف فيصل البحرين على الترتيب الثالث في معيار واحد فقط ، ويمكن ترتيب مستوى أداء هذه المصارف بناءً على عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول على النحو التالي :

١ - مصرف فيصل البحرين	أربعة معايير .
٢ - بنك البحرين الإسلامي	ثلاثة معايير .
٣ - بيت التمويل الكويتي	معياران .
٤ - بنك دبي الإسلامي	لا شيء .

كما يمكن ترتيب مستوى أداء هذه المصارف بناءً على عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول والثاني (مع إعطاء وزن ترجيحي (٢) للترتيب الأول و (١) للترتيب الثاني) على النحو التالي :

	الأول	الثاني	عدد الدرجات
١ - بنك دبي الإسلامي	٥ × ٢	صفر × ١	١٠
٢ - فيصل البحرين	٤ × ٢	١ × ١	٩
٣ - بنك البحرين الإسلامي	٣ × ٢	٢ × ١	٨
٤ - بيت التمويل الكويتي	٢ × ٢	١ × ١	٥

ويتضح من هذا أن ترتيب بنك دبي تحول من الترتيب الأخير إلى الترتيب الأول فيما ظل وضع كل من المصارف الثلاثة الأخرى على ما هو عليه ؛ حيث انتقل ترتيبها من الأول والثاني والثالث إلى الثاني والثالث والرابع .

وعلى الرغم من أن الأسلوب الأخير أكثر دقة من الأسلوب الأول ، إلا أنه ونظرًا لبعض نقاط القصور التي تلحق به - والتي سبقت الإشارة إليها - فسوف يتم الاعتماد على الطريقة التالية لتلافي بعض نقاط القصور هذه .

وتعتمد هذه الطريقة - كما سبق - على حساب النسبة المئوية للمتوسط العام لمعايير التقويم لكل مصرف بالنسبة لإجمالي متوسطات كل مصارف المجموعة معًا ، وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (٧٤) : نسبة متوسط أداء المصرف إلى إجمالي متوسطات مصارف المجموعة .

المعيار / المصرف	المتوسط العام لإجمالي المعايير	الوزن النسبي ٪	الترتيب
بنك دبي الإسلامي	٣٠,٤	٣٠,٣	الثالث
بيت التمويل الكويتي	٣٠,٥	٣٠,٤	الثاني
مصرف فيصل البحرين	٣٩,٣	٣٩,١	الأول
بنك البحرين الإسلامي	٣٠,٣	٣٠,٢	الرابع
	١٠٠,٥	٪١٠٠	

ويتبين من بيانات هذا الجدول أن ترتيب هذه المصارف وفق هذا الأسلوب يكون على النحو التالي :

١ - مصرف فيصل البحرين . الأول .

٢ - بيت التمويل الكويتي . الثاني .

٣ - بنك دبي الإسلامي . الثالث .

٤ - بنك البحرين الإسلامي . الرابع .

كما يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لأداء مصارف المجموعة كان متماثلًا تقريبًا باستثناء مصرف فيصل البحرين الذي كان أداؤه متقدمًا - إلى درجة ما - على بقية المصارف الثلاثة الأخرى ، هذا على مستوى مجموعة المصارف ؛ أما على مستوى مجموعة المعايير فيمكن النظر إلى الجدول السابق رقم (٧٣) بطريقة أخرى تبين مرتبة كل مصرف بالنسبة لكل معيار .

جدول رقم (٧٥) : مرتبة كل مصرف بالنسبة لكل معيار .

المرتبة / المعيار	المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة
مدى نمو إجمالي الودائع .	مصرف فيصل البحرين	بنك دبي الإسلامي	بنك البحرين الإسلامي
نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	مصرف فيصل البحرين	بنك دبي الإسلامي	بنك البحرين الإسلامي
نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	مصرف فيصل البحرين	بنك البحرين الإسلامي	بيت التمويل الكويتي
نسبة التوظيف طويل الأجل إلى إجمالي التوظيف .	بنك البحرين الإسلامي	بيت التمويل الكويتي	بنك دبي الإسلامي
نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	بنك البحرين الإسلامي	بنك دبي الإسلامي	بيت التمويل الكويتي
نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	مصرف فيصل البحرين	بنك دبي الإسلامي	
مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع	بيت التمويل الكويتي	مصرف فيصل البحرين	بنك دبي الإسلامي
دور المصرف في الاستثمار القومي .	بيت التمويل الكويتي	بنك البحرين الإسلامي	مصرف فيصل البحرين
القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده .	بنك البحرين الإسلامي	بنك دبي الإسلامي	بيت التمويل الكويتي

خلاصة دراسة نتائج تقييم الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية في منطقة الخليج العربي :

من نتائج الدراسة السابقة للدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية في منطقة

الخليج العربي اتضح أن هناك بعض المجالات الاقتصادية التي استطاعت هذه المصارف المساهمة من خلالها في عملية التنمية الاقتصادية للمجتمع ، كما كانت هناك أيضًا بعض المجالات الأخرى التي لم تتمكن من القيام بما يجب عليها القيام به فيها ، فقد تبين أن أهم المجالات التي حقق فيها بنك دبي الإسلامي دورًا إيجابيًا كانت :

١ - دوره في تعبئة وتجميع الودائع الاستثمارية .

٢ - دوره في المساهمة في القيمة المضافة للناتج القومي .

٣ - دوره في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية .

أما بقية الأدوار الأخرى ، وخاصة في مجال توظيف الموارد بصفة عامة فقد كان مستوى أداء المصرف فيها متدنيًا ؛ أما بالنسبة لبيت التمويل الكويتي فقد تبين أن أهم المجالات التي حقق فيه دورًا إيجابيًا ملموسًا كانت :

١ - دوره في مجال تعبئة الودائع وخاصة الاستثمارية .

٢ - دوره في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية .

٣ - دوره في مجال تدعيم الاستثمار القومي .

وكان دوره متدنيًا في بقية العناصر الأخرى أيضًا .

وكذلك بالنسبة لمصرف فيصل البحرين كان له دور ملموس في :

١ - تعبئة الموارد وخاصة الودائع الاستثمارية .

٢ - نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية .

٣ - تدعيم الاستثمار القومي .

أما بنك البحرين الإسلامي فقد كان دوره الإيجابي في مجالات :

١ - تعبئة الودائع الاستثمارية .

٢ - الاستثمارات طويلة الأجل .

٣ - مساهمته في القيمة المضافة للناتج القومي .

وبالاعتماد على هذه الجزئيات الخاصة بنتائج التقييم السابقة لكل مصرف من المصارف الأربعة لهذه المجموعة يتبين أن مستوى الأداء الاقتصادي لهذه المصارف كان

ضعيفًا بصفة عامة ، فقد انحصر دور هذه المصارف في القيام بتعبئة الودائع الاستثمارية ، وفي نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية ، وجزئيًا في المساهمة في القيمة المضافة إلى الناتج القومي بدرجة مقبولة ، غير أنه من المهم الإشارة إلى ما سلفت الإشارة إليه من أن هذه النتيجة مرتبطة بطبيعة نموذج المعايير الموضوع للتقييم وبأسلوب الدراسة ، وبالواقع الذي تعمل فيه هذه المصارف والعقبات التي تواجهها ، ولا يمكن النظر إليها على أنها نتيجة مستقلة أو مطلقة .

* * *

الفَصلُ الخَامِسُ : مجموعة المصارف الإسلامية في بعض البلدان الإسلامية الأخرى (عرض للمؤشرات المالية لمعايير التقييم)

تمهيد :

إن تقييم الدور الاقتصادي لمجموعة المصارف الإسلامية المذكورة في هذا القسم وهي :

بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود ، وبيت البركة التركي للتمويل ، والبنك الإسلامي الماليزي ، كان يستلزم الحصول على معلومات أوفر بكثير مما أتيح للجنة التي أعدت هذا التقرير من خلال مراسلاتها مع هذه المصارف ، ولقد رأينا في الصياغة النهائية للتقرير أن الاعتماد على ما توفر من بيانات لا يكفي إطلاقًا لاستخلاص بعض النتائج على غرار ما تقدم في الأقسام السابقة .

لذلك يقتصر هذا القسم فقط على عرض المؤشرات المالية لمعايير التقييم التي توافرت عنها البيانات ، وتعد هذه على أية حال خطوة أساسية نحو التعرف بصفة عامة على أبعاد الدور الاقتصادي لهذه المصارف ؛ بالإضافة إلى نفع هذه المؤشرات المالية المتوقع في مراحل أخرى قادمة حين يمكن الحصول على بيانات إحصائية أكثر ومعلومات أوفر ، ليس فقط عن هذه المصارف وإنما عن المناخ المصرفي والاقتصادي بصفة عامة في الدول الإسلامية المذكورة .

التعريف بمجموعة المصارف :

تشتمل هذه المجموعة على ثلاث مصارف هي :

١ - بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود :

- شركة مساهمة محدودة .

- رأس المال : المصرح به (٥٠٠) مليون تكا ، المصدر والمكتتب فيه ، والمدفوع

(١٦٠) مليون تكا .

- تاريخ بدء النشاط : (١٩٨٢/٦/٣٠م) .

- حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٩٠م) ، (٥٣٠٣) مليون تكا .

٢ - بيت البركة التركي للتمويل .

- شركة مساهمة تأسست في إطار قانون بيوت التمويل الخاصة وفقًا لقرار مجلس الوزراء التركي رقم (٨٣/٧٥٠٦) في ديسمبر (١٩٨٣م) .

- تاريخ بدء التشغيل (١٩٨٥م) .

- رأس المال : المدفوع (١٠) بلايين ليرة تركية حتى (١٩٨٨/٦/٣٠م) .

- حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٨٩م) (١١٧,٨) مليار ليرة تركي .

٣ - البنك الإسلامي الماليزي .

- شركة مساهمة مالية محدودة خاضعة لقانون الشركات الصادر عام (١٩٦٠م) .

- تاريخ بدء النشاط : (١٩٨٤م) .

- رأس المال : المرخص به (٥٠٠) مليون دولار ، المدفوع (٨٠) مليون دولار حتى نهاية (١٩٨٧م) .

- حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٨٨م) ، (٩٣٢,٣) مليون دولار أمريكي .

المستوى الأول : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف :

المجموعة الأولى : دور المصارف في تعبئة الموارد وجذب المدخرات :

وسوف تتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى الحجم الإجمالي للموارد ، معبرًا عنه بمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف .

جدول رقم (٧٦) : معدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف (٪) :

المصرف / السنة	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود			١٤,٩	١٢,٢	٢٣,٢	٣١	٢٠,٣
بنك البركة التركي للتمويل		١٠٩,٥	١٠٣,٥	١٩,٦			٧٧,٥
البنك الإسلامي الماليزي		٣٢,٦	٣٦,٥	٢٢,٧			٣٠,٧

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

المعيار الثاني : على مستوى مصادر الأموال ، مُعبرًا عنه بنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد ، ونسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد :

جدول رقم (٧٧) : نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٪) :

المصرف / السنة	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود		٨٦,٣	٨٢,٧	٨٥,٧	٨٥,٥	٨٤,٢	٨٤,٩
بنك البركة التركي للتمويل	٥٤,٣	٦٢,٤	٧١,١	٧٧,٣			٦٦,٣
البنك الإسلامي الماليزي	٧٨,٨	٨٣	٨٨,٦	٩١			٨٥,٤

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

جدول رقم (٧٨) : نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد (٪) :

المصرف / السنة	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود		٤,٢	٤,٤	٤,٢	٣,٦	٤,٨	٤,٢
بنك البركة التركي للتمويل	٢١,٨	١٠,٦	١١,١	٩,٧			١٣,٣
البنك الإسلامي الماليزي	١٥,٧	١٢,١	٩	٧,٥			١١

المصدر : مؤشرات المصارف الإسلامية ، مرجع سابق .

المعيار الثالث : على مستوى الأهمية النسبية لأنواع الودائع ، معبرًا عنه بنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، ونسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع :

جدول رقم (٧٩) : نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

السنة / المصرف	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود		٦٢,٥	٦٩,٣	٦٩,٣	-	-	٦٧
بنك البركة التركي للتمويل	٨٤,١	٩٣,٤	٩٦,٨	٩٢,٤			٩١,٧
البنك الإسلامي الماليزي		غير متاح	غير متاح				

المصدر السابق .

جدول رقم (٨٠) : نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع (٪) :

السنة / المصرف	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود		٣٧,٥	٣٠,٧	٣٠,٧			٣٣
بنك البركة التركي للتمويل	١٥,٩	٦,٦	٣,٢	٧,٦			٨,٣
البنك الإسلامي الماليزي		غير متاح	غير متاح				

المصدر السابق .

المجموعة الثانية : معايير تقييم دور المصارف في توظيف واستثمار الموارد المالية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى إجمالي التوظيفات معبرًا عنه بنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ، ومعدل التوظيفات طويلة الأجل :

جدول رقم (٨١) : نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٪) :

السنة / المصرف	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود		٣,٦	٣,٣	٢,٨	٢,٥	١,٨	٢,٨
بنك البركة التركي للتمويل	صفر	صفر	صفر	٠,٩			٠,٢٣
البنك الإسلامي الماليزي	٢,٨	٢,٢	١,٩	١,٨			٢,٢

جدول رقم (٨٢) : معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل (٪) :

السنة / المصرف	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود			-١٥,٤	-١٥,٢	-١٠,٧	-٢٨	-١٧,٣
بنك البركة التركي للتمويل		صفر	صفر	صفر			صفر
البنك الإسلامي الماليزي		-٢١,٤	-١٣,٦	-٥,٣			-١٣,٤

المعيار الثاني : على مستوى أساليب الاستثمار ، معبرًا عنه بالنسبة المئوية للموارد الموظفة بكل أسلوب إلى إجمالي التوظيف :

غير متاح أية بيانات عن التوزيع النسبي لأساليب الاستثمار المستخدمة في أي من المصارف الثلاثة لهذه المجموعة .

المعيار الثالث : على مستوى مجالات التوظيف : معبرًا عنه بنسبة التوظيف في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .

ولم تتح أيضًا أية بيانات عن الأهمية النسبية لمجالات الاستثمار التي اعتمدت عليها أيٌّ من هذه المصارف لتوظيف مواردها المالية .

المجموعة الثالثة : دور المصارف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : مدى انتشار فروع المصرف : معبرًا عنه بالنسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف ومتوسط النشاط للفرع :

جدول رقم (٨٣) : النسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع المصارف (٪) :

المصرف / السنة	عدد الفروع	نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد الفروع
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود	٢٧ فرعًا	٪٥٠
بنك البركة التركي للتمويل	٦ فروع	٪١١,١
البنك الإسلامي الماليزي	٢١ فرعًا	٪٨٣,٩
المجموع	٥٤ فرعًا	.

المعيار الثاني : دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي : معبرًا عنه بنسبة إجمالي التوظيفات إلى إجمالي الموارد ، ونسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي الاستثمار .

جدول رقم (٨٤) : نسبة إجمالي التوظيفات إلى إجمالي الموارد (٪) :

المصرف / السنة	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود		٥٩,٤	٦١,٨	٦٥	٥٨,٣	٦١,٣	٦١,٢
بنك البركة التركي للتمويل	٦٢,٨	٨٢,٩	٨٠,٦	٨١,٩			٧٧
البنك الإسلامي الماليزي	٨٩,٥	٩٤,٧	٩٦,٦	٩٥,٦			٩٤,١

غير متاح أية بيانات عن الأهمية النسبية لأساليب الاستثمار المستخدمة في أيٍّ من المصارف الثلاثة .

المعيار الثالث : مدى مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي ، معبرًا عنه بنسبة القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده :

جدول رقم (٨٥) : نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الموارد في بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود (٪) :

البيان / السنة	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	المتوسط
أجور							
إيجارات	٢٧	٢٩	٣١,٥				
ضرائب							
أرباح المودعين	٨٢,١	١١٣,٧	١٣٩,١				
أرابح المساهمين	,١٣	٧,٢	٣٠,٧	٢٢,٦	١٤٠,٦		
المجموع (١)	١٠٩,٢	١٤٩,٩					
إجمالي الموارد (٢)	٢٥٤٥	٢٩٢٥	٣٢٨٣	٤٠٤٥	٥٣٠٢		
نسبة ١/٢ ٪	٤,٣	٥,١	٦,١		٢		٥,٢

جدول رقم (٨٦) : نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الموارد في بيت البركة التركي للتمويل :

البيان / السنة	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
أجور							
إيجارات		٣,٥	٥,٥	١,٢			
ضرائب							
أرباح المودعين		١,٤	٥,٨				
أرباح المساهمين		٢,٦	٣,٣				
المجموع (١)		٧,٥	١٤,٦				
إجمالي الموارد (٢)	٢٣,١	٤٨,٤	٩٨,٥	١١٧,٨			
نسبة ١/٢ ٪		١٥,٥	١٤,٨				١٥,٧

جدول رقم (٨٧) : نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الموارد في البنك الإسلامي الماليزي :

البيان / السنة	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	المتوسط
أجور							
إيجارات	١١	١٤					
ضرائب							
أرباح المودعين	٢٦,٦	٣٢,٧					
أرباح المساهمين	١,٥	٢					
المجموع (١)	٣٩,١	٤٨,٧					
إجمالي الموارد (٢)	٦٨٢,٨	٩٣٢,٣					
نسبة ٢/١ ٪	٥,٧	٥,٢					٥,٥

المستوى الثاني : دراسة الدور الاقتصادي لكل مصرف على مستوى مجموعة المعايير معًا :

أولًا : بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود :

جدول رقم (٨٨) : متوسط النسبة لكل معيار لبنك بنجلاديش الإسلامي المحدود :

المجموعة	المعيار	متوسط النسبة المئوية للمعيار
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم الإجمالي الموارد .	٢٠,٣
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٨٤,٩
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٦٧
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٢,٨
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح

	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع . ٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي . ٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٥٠٪ ٣٠,٥ ٥,٢

ثانيًا : بيت البركة التركي للتمويل :

جدول رقم (٨٩) :متوسط النسبة المئوية لكل معيار لبيت البركة التركي للتمويل :

المجموعة	المعيار	متوسط النسبة المئوية للمعيار
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو إجمالي الموارد . ٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد . ٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٧٧,٥ ٦٦,٣ ٩١,٧
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات . ٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف . ٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	٠,٢٣ غير متاح غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع . ٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي . ٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	١١,١ ٣٨,٥ ١٥,٧

ثالثًا : البنك الإسلامي الماليزي :

جدول رقم (٩٠) : متوسط النسبة المئوية لكل معيار للبنك الإسلامي الماليزي :

المجموعة	المعيار	متوسط النسبة المئوية للمعيار
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو إجمالي الموارد .	٣٠,٧
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٨٥,٤
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	غير متاح
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٢,٢
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٨٣,٩
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٤٧,٥
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٥,٥

المستوى الثالث : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف معًا .

جدول رقم (٩١) : متوسط النسبة المئوية لدور مجموعة المصارف مجتمعة بالنسبة لكل معيار :

المجموعة	المعيار	متوسط مجموع النسبة لكل المصارف معًا ٪
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو إجمالي الموارد .	٤٢,٨
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٧٨,٩
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٧٩,٤
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١,٧
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٤٨,٣
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٣٨,٨
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٨,٨

المستوى الرابع : دراسة الدور الاقتصادي لنتائج التقييم الإجمالية لكل معيار على مستوى كل المصارف :

(النتيجة الإجمالية للمعايير لكل المصارف) :

جدول رقم (٩٢) : المتوسط العام للنسبة المئوية لمعايير التقويم لمجموعة المصارف :

المصرف / معيار رقم(*)	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	المتوسط
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود	٢٠,٣	٨٤,٩	٦٧	٢,٨	غير متاح	غير متاح	٥٠	٣٠,٥	٥,٢	٣٧,٢
بيت البركة التركي للتمويل	٧٧,٥	٦٦,٣	٩١,٧	٠,٢٣	غير متاح	غير متاح	١١,١	٣٨,٥	١٥,٧	٤٣
البنك الإسلامي الماليزي	٣٠,٧	٨٥,٤	غير متاح	٢,٢	غير متاح	غير متاح	٨٣,٩	٤٧,٥	٥,٥	٤٢,٥

عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول والثاني والثالث :

المصرف / الترتيب	الترتيب الأول في ...	الترتيب الثاني في ...	الترتيب الثالث في ..
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود	الرابع	الثاني والثالث والسابع	الأول والثامن والتاسع
بيت البركة التركي للتمويل	الأول والثالث والتاسع	الثامن	الثاني والرابع والسابع
البنك الإسلامي الماليزي	الثاني والسابع والثامن	الأول والرابع والتاسع	لا شيء

الترتيب على أساس عدد المعايير التي حصل فيها المصرف على الترتيب الأول والثاني .

(*) تشير الأرقام إلى أسماء المعايير حسب التسلسل المتبع في ترتيب المعايير سابقًا .

	الترتيب الأول في	الترتيب الثاني في	عدد الدرجات
بنك بنجلاديش الإسلامي	١ × ٢	٣	٥ الثاني
بنك البركة التركي للتمويل	٣ × ٢	١	٤ الثالث
البنك الإسلامي الماليزي	٣ × ٢	٣	٩ الأول

وحسب المتوسط العام للنسبة المئوية لإجمالي معايير التقويم يكون الترتيب على النحو التالي :

بيت البركة التركي للتمويل	الأول	بنسبة	(٤٣٪) .
البنك الإسلامي الماليزي	الثاني	بنسبة	(٤٢,٥٪) .
بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود	الثالث	بنسبة	(٣٧,٢٪) .

* * *

الفَصْلُ السَّادِسُ : مصارف إسلامية في بلدان غير إسلامية (عرض للمؤشرات المالية لمعايير التقييم)

تمهيد :

امتد العمل المصرفي الإسلامي خارجيًا إلى بعض الدول غير الإسلامية التي تقيم بها أقليات إسلامية بطبيعة العلاقات الاقتصادية القائمة بينها وبين الدول الإسلامية وسوف يقتصر العرض التالي في هذا القسم على « المؤشرات المالية لمعايير التقييم » دون أي محاولة لاستخلاص نتائج منها وذلك لعدة أسباب :

أولًا : أن المصارف المذكورة بطبيعة إقامتها في مجتمعات غير إسلامية تحتاج إلى تحليل مختلف في طبيعته ليس فقط من النواحي الاقتصادية ؛ بل من كافة النواحي الأخرى ، والحقيقة أن هذه المسألة في حد ذاتها بالرغم من اختلاف عدد كبير من الظروف غير صالحة ، ولقد استقر رأي اللجنة على أنها يمكن أن تتخذ كمؤشرات تقريبية وعامة تساعد على الأقل في إجراء المقارنات بين مجموعات المصارف الإسلامية في الدول الإسلامية وهذه المصارف المقيمة في الدول غير الإسلامية .

ثانيًا : أن حجم نشاط المصارف الإسلامية المذكورة في هذا القسم يعتبر محدودًا بالمقارنة بنشاط المصارف الأخرى في الدول الإسلامية كما أنه يعتبر ضئيلًا جدًّا ، ويكاد لا يذكر في إطار النشاط المصرفي التقليدي في الدول غير الإسلامية التي سمحت بقيام هذه المصارف .

ثالثًا : تواجه عملية التقييم للدور الاقتصادي للمصارف المذكورة في هذا القسم نفس مشكلة البيانات والمعلومات التي سبق ذكرها في الأقسام السابقة .

ولقد استقر رأي لجنة الصياغة النهائية على ضرورة عرض المؤشرات المالية الخاصة بهذه المصارف والتي تعتبر بحق تجربة رائدة وفريدة في العصر الحاضر ، وسوف تساعد

هذه البيانات التي تجمعت عن المؤشرات المالية بصفة عامة على التعرف على أبعاد النشاط الاقتصادي لهذه المصارف .

التعريف بمجموعة المصارف :

تشتمل هذه المجموعة على ثلاثة مصارف هي :

١ - بنك البركة المحدود - لندن :

- حصل بنك البركة الدولي المحدود على ترخيص مصرفي كامل طبقًا لقانون البنوك البريطانية لسنة (١٩٧٨م) .

- رأس المال : المصرح به (١٠٠) مليون جنيه إسترليني المصرح به والمدفوع (٣٠) مليون جنيه إسترليني حتى (١٩٨٨/١٢/٣١م) .

- حجم النشاط : إجمالي حجم الميزانية لعام (١٩٨٨م) (٩١,٥) مليون جنيه إسترليني .

٢ - المصرف الإسلامي الدولي - الدانمارك :

- شركة مساهمة مرخص لها بالعمل كبنك دانمركي ، وينص نظامه الأساسي على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في إطار القانون الدانمركي .

- تاريخ التأسيس : نوفمبر (١٩٨٢م) .

- رأس المال : المصدر (٦٢) مليون كرونه ، والمدفوع (٥٠) مليون كرونه حتى (١٩٨٨/١٢/٣١م) .

- حجم النشاط : إجمالي الميزانية لعام (١٩٨٨م) (١٩٩,٧) مليون كرونه دانمركية .

٣ - مصرف فيصل الإسلامي - قبرص :

- شركة مساهمة محدودة .

- رأس المال : (٥) مليون دولار ، المدفوع منها يعادل (١٤٨٣) ليرة تركية حتى نهاية (١٩٨٩م) .

- حجم النشاط : إجمالي ميزانية (١٩٨٩م) (١٠,٧٤) مليون ليرة تركية .

المستوى الأول : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف :

المجموعة الأولى : معايير تقييم دور المصارف في تعبئة الموارد وجذب المدخرات :

وسوف تتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : على مستوى الحجم الإجمالي للموارد : معبرًا عنه بمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف :

جدول رقم (٩٣) : معدل النمو في حجم الموارد الإجمالية لكل مصرف (٪) :

السنة / المصرف	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن		٢٥٦	٣٢	٨٧	٣٢,٦	٦٠,٢	-	٩٣,٦
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك		٦٤,٢	- ٢٩,٤	١,٤	- ١,٢	- ١٦,٩	-	٣
بنك فيصل الإسلامي قبرص					١٣١	- ٩٩,٧	٤٢,٧	٢٤,٧

المصدر : البيانات الأساسية من مؤشرات المصارف الإسلامية .

المعيار الثاني : على مستوى مصادر الموارد : معبرًا بنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد ، ونسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد :

جدول رقم (٩٤) : نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد (٪) :

السنة / المصرف	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن	٥,٣	٧١,١	٦٨,٨	٧٥,٦	٨٠,٦	٦٤,٣			٦١
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	٣,٦	٣١,٥	٤٦,٩	٤٩	٤٤,٥	٥٥,٣			٣٨,٥
بنك فيصل الإسلامي قبرص				٧٥,٧	٨٨,٩	٩٥,٤	١٤,٦		٦٨,٧

المصدر : المرجع السابق .

جدول رقم (٩٥) : نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد (٪) :

السنة / المصرف	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن	٩٤,٥	٢٧,٩	٢٩,٩	٢٣,٨	١٧,٩	٣٣,٥			٣٧,٩
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	٢٤,١	١٥	١٨,٨	٢٥,٤	٢٥,٧	٢٨,١			٢٢,٩
بنك فيصل الإسلامي قبرص				٢٣,٤	١٠,٧	٤,٤	٢٨,٣		١٦,٧

المصدر : المرجع السابق .

المعيار الثالث : على مستوى الأهمية النسبية لأنواع الودائع ، معبرًا عنه بنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ، ونسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع :

جدول رقم (٩٦) : نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع :

السنة / المصرف	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن		غير متاح	غير متاح	غير متاح					
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	–	٣٢,٥	٢٤,٤	٢٥,٣	٢٧,٢	٨٩,٣			٣٩,٧
بنك فيصل الإسلامي قبرص				٥٥,٣	٦٣,٩	٨٤,٩	٧٩,٥		٧٠,٩

جدول رقم (٩٧) : نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع :

السنة / المصرف	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن									

المصرف	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك		٩,٨	٢٩,٣	١٣,٨	١١,٧	١٠,٧			١٥
بنك فيصل الإسلامي قبرص				٤٤,٧	٣٦,١	١٥,٤	٢٠,٥		٢٩,٢

المجموعة الثانية : دور المصارف في توظيف واستثمار الموارد المالية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير .

المعيار الأول : على مستوى آجال التوظيفات ، معبرًا عنه بنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات ، ومعدل نمو التوظيفات طويلة الأجل :

جدول رقم (٩٨) : نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (٪) :

المصرف / السنة	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن	صفر	صفر	صفر	٠,٣	١,٨	١١,٦			٣,٣
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك		٢,٣	١,٦	٠,٠٠٨	٠,٠٠٢	صفر			٠,٩
بنك فيصل الإسلامي قبرص				١	٠,٣	٠,١	٣,٦		١,٣

جدول رقم (٩٩) : معدل نمو التوظيفات طويلة الأجل (٪) :

المصرف / السنة	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن	-	-		-	١٠٠	٢٥٠٠	٤٨,٧		
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك			- ٣٠,٤	- ٩٩,٥	- ٧٥				
بنك فيصل الإسلامي قبرص					- ٧٠	- ٦٦,٧	٣٠٠		

المعيار الثاني : على مستوى أساليب الاستثمار ، معبرًا عنه بالنسبة المئوية للموارد الموظفة بكل أسلوب إلى إجمالي التوظيف :

جدول رقم (١٠٠) : نسبة الاستثمار بكل أسلوب إلى إجمالي التوظيف (٪) في بنك البركة الدولي المحدود لندن :

السنة / المصرف			٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
مرابحة			٨٦,٤	٦٩,٢	٦٩,٢		٧٤	٧٤,٧
مشاركة								
مضاربة								
مباشر								
أخرى								

جدول رقم (١٠١) : نسبة الاستثمار بكل أسلوب إلى إجمالي التوظيف في المصرف الإسلامي الدولي الدانمارك :

السنة / الأسلوب			٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
مرابحة			غير متاح	غير متاح				
مشاركة								
مضاربة								
مباشر								
أخرى								

جدول رقم (١٠٢) : نسبة الاستثمار بكل أسلوب إلى إجمالي التوظيف في بنك فيصل الإسلامي قبرص :

السنة / الأسلوب			٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	المتوسط
مرابحة								
مشاركة			غير متاح	غير متاح				
مضاربة								
مباشر								
أخرى								

المعيار الثالث : على مستوى مجالات الاستثمار ، معبرًا عنه بنسبة التوظيف في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف :

غير متاح بيانات عن التوزيع القطاعي لاستثمارات أي من المصارف الثلاثة .

المجموعة الثالثة : معايير تقييم دور المصارف في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية :

وسوف يتم دراسة وتقييم هذا الدور من خلال ثلاثة معايير :

المعيار الأول : مدى انتشار فروع المصرف ، معبرًا عنه بالنسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع مجموعة المصارف الإسلامية ومتوسط النشاط للفرع .

جدول رقم (١٠٣) : النسبة المئوية لعدد فروع المصرف إلى إجمالي عدد فروع المصارف ومتوسط نشاط الفرع :

البيان / المصرف	عدد الفروع	نسبة عدد فروع المصرف إلى إجمالي الفروع	إجمالي حجم الميزانية لعام ١٩٨٨م	متوسط نشاط الفرع
بنك البركة الدولي المحدود لندن	٣	٪٣٣,٣	٩١,٥ مليون جنيه إسترليني	

المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	٢	٢٢,٢٪	١٩٩,٧مليون كرونه دانمركية	
بنك فيصل الإسلامي قبرص	٤	٤٤,٥٪	٧,٥مليون ليرة تركية	
	٩	١٠٠٪		

المصدر : من مؤشرات المصارف الإسلامية .

المعيار الثاني : دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي : معبرًا عنه بنسبة إجمالي التوظيفات إلى إجمالي الموارد ، ونسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي الاستثمار :

جدول رقم (١٠٤) : نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد :

السنة / المصرف	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	المتوسط
بنك البركة الدولي المحدود لندن	٩٦,٤	٩٧,١	٩٧,٣	٩٨,٣	٩٦,٥	٩١,١		٩٦,١
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	٦٤	٩٠,٨	٧٠,٩	٧٩,٨	٨٣,٢	٩٦,٦		٨١
بنك فيصل الإسلامي قبرص				٤٠,٩	٥٣	٤٤	٥٧,٣	٤٨,٨

المصدر : البيانات الأساسية من مؤشرات المصارف الإسلامية .

نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر إلى إجمالي التوظيف غير متاح بيانات عن صيغ الاستثمار في أي من المصارف الثلاثة ، باستثناء بيان عن صيغة المرابحة في بنك البركة الدولي المحدود لندن .

المعيار الثالث : مدى مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي ، معبرًا عنه بنسبة القيمة المضافة للمصرف إلى إجمالي موارده :

جدول رقم (١٠٥) : نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الموارد في بنك البركة الدولي المحدود لندن :

البيان / السنة	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨		المتوسط
أجور			٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠٤	١		
إيجارات			٠,٠٤	٠,٨	٠,٩	٠,٢		
ضرائب								
أرباح المودعين	–	–	١	١,٤	٢,٣	٣,٩		
أرباح المساهمين	٠,٢	٠,٣	٠,١	٠,٢	٠,٠٣	٣,٩		
إجمالي القيمة المضافة ١			١,١٨	٢,٤٤	٣,٢٧	٥,٨		
إجمالي الموارد ٢			٢٣,٥	٤٣,١	٥٧,١	٩١,٥		
نسبة ٢/١			٥,٠٢	٥,٦٦	٥,٧٢	٦,٣٤		٥,٧

جدول رقم (١٠٦) : نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الموارد في المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك :

البيان / السنة	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨		المتوسط
أجور		٣,٥	٣,٩	٥,٣	٤,٣	٨		
إيجارات		٠,٥	٠,٧	٠,٨	١,٤	١,٨		
ضرائب								
أرباح المودعين		١٠	١٣,٣	٨,٩	٦,٩	٧,٧		
أرباح المساهمين		٠,٩	٥,٨	٧,٨	٠,٣٤	٦,٢		
إجمالي القيمة المضافة ١		١٤,٩	٢٣,٧	٢٢,٨	١٢,٩	٢٣,٧		
إجمالي الموارد ٢		٣٣٩,٩	٢٣٩,٨	٢٤٣,٢	٢٤٠,٢	١٩٩,٧		
نسبة ٢/١		٤,٤	٩,٩	٩,٤	٥,٤	١١,٩		٨,٢

جدول رقم (١٠٧) : نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الموارد في بنك فيصل الإسلامي قبرص :

البيان / السنة	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩				المتوسط
أجور								
إيجارات	٥٦	٥٢	١٨٨,٥	١٤٥,٥				
ضرائب								
أرباح المودعين	٤٨,٨	١٧٥,٣	٦٧٣,٩	٨٨٢,٨				
أرباح المساهمين	٢٥	٣٤,١	٤٢,٩	٦٩,٨				
إجمالي القيمة المضافة ١	١٢٩,٨	٢٦١,٤	٩٠٥,٣	١٠٩٨,١				
إجمالي الموارد ٢	١٢٤٤,٩	٢٨٧٥,٨	٧,٥	١٠,٧				
نسبة ٢/١	١٠,٤	٩						٩,٧

المستوى الثاني : دراسة الدور الاقتصادي لكل مصرف على مستوى مجموعة المعايير معًا :

أولًا : بنك البركة الدولي المحدود لندن :

جدول رقم (١٠٨) : متوسط النسبة لكل معيار لبنك البركة الدولي المحدود لندن :

المجموعة	المعيار	متوسط النسبة المئوية للمعيار
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو الحجم إجمالي الموارد .	٩٣,٦
	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٦١
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	غير متاح
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	٣,٣
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح

	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع . ٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي . ٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٣٣,٣ ٤٨ ٥,٧

ثانيًا : المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك :

جدول رقم (١٠٩) : متوسط النسبة المئوية لكل معيار للمصرف الإسلامي الدولي الدانمرك :

المجموعة	المعيار	متوسط النسبة المئوية للمعيار
تعبئة الموارد	١ - معدل نمو إجمالي الموارد . ٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد . ٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٣ ٣٨,٥ ٣٩,٧
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات . ٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف . ٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	٠,٩ غير متاح غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع . ٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي . ٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٢٢,٢ ٤٠,٥ ٨,٢

ثالثًا : بنك فيصل الإسلامي – قبرص :

جدول رقم (١١٠) : متوسط النسبة المئوية لكل معيار لبنك فيصل الإسلامي قبرص :

المجموعة	المعيار	متوسط النسبة المئوية للمعيار
تعبئة الموارد	١ – معدل نمو إجمالي الموارد .	٢٤,٧
	٢ – نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٦٨,٧
	٣ – نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٧٠,٩
توظيف الموارد	٤ – نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١,٣
	٥ – نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
	٦ – نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية	٧ – مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٤٤,٥
	٨ – دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٢٤,٤
	٩ – مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٩,٧

المستوى الثالث : دراسة الدور الاقتصادي على مستوى كل معيار لمجموعة المصارف معًا :

جدول رقم (١١١) : متوسط النسبة المئوية لدور مجموعة المصارف مجتمعة بالنسبة لكل معيار :

المجموعة	المعيار	متوسط النسبة المئوية للمعيار
تعبئة الموارد	١ – معدل نمو إجمالي الموارد .	٤٠,٤

	٢ - نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد .	٥٦
	٣ - نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع .	٥٥,٣
توظيف الموارد	٤ - نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات .	١,٨
	٥ - نسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
	٦ - نسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي التوظيف .	غير متاح
بعض المتغيرات الاقتصادية	٧ - مدى انتشار فروع المصرف ومستوى النشاط لكل فرع .	٣٣,٣
	٨ - دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي .	٣٧,٦
	٩ - مساهمة المصرف في القيمة المضافة للناتج القومي .	٧,٩

المستوى الرابع : دراسة الدور الاقتصادي لنتائج التقييم الإجمالية لكل المعايير على مستوى كل المصارف :

(النتيجة الإجمالية للمعايير لمجموعة المصارف) :

جدول رقم (١١٢) : المتوسط العام للنسبة المئوية لمعايير التقويم لمجموعة المصارف :

معيار رقم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	المتوسط
بنك البركة المحدود لندن	٩٣,٦	٦١	غير متاح	٣,٣	غير متاح	غير متاح	٣٣,٣	٤٨	٥,٧	٤٠,٨
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	٣	٣٨,٥	٣٩,٧	٠,٩	غير متاح	غير متاح	٢٢,٢	٤٠,٥	٨,٢	١,٩
بنك فيصل الإسلامي قبرص	٢٤,٧	٦٨,٧	٧٠,٩	١,٣	غير متاح	غير متاح	٤٤,٥	٢٤,٤	٩,٧	٣٤,٩

الترتيب / المصرف	الترتيب الأول في ...	الترتيب الثاني في ...	الترتيب الثالث في ...
بنك البركة المحدود لندن	الأول ، الرابع ، والثامن	الثاني ، السابع	التاسع
المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	لا شيء	الثالث ، والثامن ، التاسع	الأول ، والثاني ، والرابع ، والسابع
بنك فيصل الإسلامي قبرص	الثاني ، والثالث ، والسابع والثامن	الأول ، والرابع	الثامن

يمكن ترتيب هذه المصارف من حيث مستوى الأداء على عدد المعايير التي حصل فيها كل مصرف على الترتيب الأول والثاني ، مع إعطاء وزن ترجيحي (٢) للترتيب الأول ، (١) للترتيب الثاني :

	الأول في	الثاني في	عدد الدرجات
١ - بنك فيصل الإسلامي قبرص	(٤) معايير × ٢	(٢) معياران × ١	١٠
٢ - بنك البركة الدولي المحدود لندن	(٣) معايير × ٢	(٢) معياران × ١	٨
٣ - المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	صفر × ٢	(٣) ثلاثة معايير × ١	٣

وحسب المتوسط العام لإجمالي المعايير لكل مصرف يمكن ترتيب هذه المصارف على النحو التالي :

١ - بنك البركة الدولي المحدود لندن . ٢ - بنك فيصل الإسلامي قبرص .

٣ - المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك .

* * *

الفَصلُ السَّابعُ : النتائج والتوصيات

الجداول المجمعة لنتائج التقييم للمجموعات الخمسة

جدول رقم (١١٣) : المتوسط العام لمعايير التقويم لمجموعات المصارف الخمسة :

المجموعة	المعيار / المصرف	تعبئة الموارد			توظيف الموارد			بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية			
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	المتوسط
مجموعة مصر والأردن	بنك فيصل الإسلامي المصري	٠,٠٧	٧٩,٦	٩٦,٩	٣,٣	١٨	١٨,٧	٥٠,٦	٥٠,٨	٥,٩	٣٦
	المصرف الإسلامي الدولي بالقاهرة	١٢,١	٥٥,٨	٩٠,٥	٠,٩	١٩,٣	١٩,٥	٢٠,٩	٥٢,٨	٥,٤	٣٠,٨
	البنك الإسلامي الأردني	١٦,١	٨٨,٣	٨١	٠,٢	١٠,٥	٣٢,٨	٢٨,٥	٤٣,٥	٤,٣	٣٣,٩
	المتوسط	٩,٤	٧٤,٦	٨٩,٤	١,٥	١٥,٩	٢٣,٧	٣٣,٣	٤٩	٥,٢	٣٣,٦
مجموعة مصارف السودان	بنك البركة	٤٤	٥٢	١٦	١٢	٣٥	١٣	١٦,٥	٣٤	٥	٢٥,٣
	البنك الإسلامي	٦٠	٦٤	١٤	٥,٤	٤٦,٩	١٣	٢٠,٨	٤٠,٨	٢,٩	٢٩,٩
	بنك فيصل	٢٤	٦٦	٢٥	١٣	٥٦	١٣	٢١,٥	٤١,٤	٣,٩	٢٩,٣
	بنك التنمية	٧٠	٧٢	٢٣	٦,٤	٤٤,٩	١٣	١٢,٩	٤٢,٩	٤	٢٢,٩
	بنك غرب السودان	٤٩	٧١,٥	٢٠	٦,٤	٢٦,٧	١٣	١٠	٢٦,١	٤,١	٢٦,٢
	بنك التضامن	٥٦	٦٩	١٩	١٠,٨	٤٧,٨	١٣	١٨,٤	٢٢,٣	٣,٤	٣٠
	المتوسط	٥٠,٢	٦٥,٩	١٩,٥	٩	٤٢,٩	١٣	١٦,٧	٣٨,٣	٤	٢٩

المجموعة	المصرف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	المتوسط
مجموعة مصارف منطقة الخليج العربي	بنك دبي الإسلامي	٢١,٢	٨٩	٧٥,٧	٢,١	٢	٩,٢	٢١,٨	٤٥,٧	٤,٦	٣٠,٤
	بيت التمويل الكويتي	١٨,٣	٧٣,٧	٨٤,٦	٧	٠,٨	صفر	٢٦,٣	٦١,٤	٢,٧	٣٠,٥
	مصرف فيصل البحرين	٣٧	٩٤,٣	٩٧,٤	٠,٨	غير متاح	٩,٩	٢٣,٥	٤٩	٢,٤	٣٩,٣
	بنك البحرين الإسلامي	١٩,٣	٨٤,٤	٨٩,٢	١٠,٤	٣,٢	صفر	١١,٨	٤٨,٥	٦,٢	٢٠,٣
	المتوسط	٢٤	٨٥,٤	٨٦,٨	٥,٢	٢,٣	٤,٨	٢٠,٩	٥١,٢	٤	٢٢,٦
بعض البلدان الإسلامية الأخرى	بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود	٢٠,٢	٨٤,٩	٦٧	٢,٨	غير متاح	غير متاح	٥٠	٣٠,٥	٠,٢	٣٧,٢
	بنك البركة التركي للتمويل	٧٧,٥	٦٦,٣	٩١,٧	٠,٣٣	غير متاح	غير متاح	١١,١	٣٨,٥	١٥,٧	٤٢
	البنك الإسلامي الماليزي	٣٠,٧	٨٥,٤	غير متاح	٢,٢	غير متاح	غير متاح	٨٣,٩	٤٧,٥	٠,٥	٤٢,٥
	المتوسط	٤٢,٧	٧٨,٩	٧٩,٤	١,٧	-	-	٤٨,٣	٣٨,٨	٨,٨	٤٠,٩
بعض البلدان غير الإسلامية	بنك البركة الدولي المحدود لندن	٩٢,٦	٦١	غير متاح	٣,٣	غير متاح	غير متاح	٣٣,٣	٤٨	٠,٧	٤٠,٨
	المصرف الإسلامي الدولي الدانمرك	٣	٣٨,٥	٣٩,٧	٩	غير متاح	غير متاح	٢٢,٢	٤٠,٥	٨,٢	٢١,٩
	بنك فيصل قبرص	٢٤,٧	٦٨,٧	٧٠,٩	١,٣	غير متاح	غير متاح	٤٤,٥	٢٤,٤	٩,٧	٣٤,٩
	المتوسط	٤٠,٤	٥٦	٥٥,٢	١,٨		-	٣٣,٣	٣٧,٦	٧,٩	٣٢,٥

جدول رقم (١١٤) : متوسط النسبة المئوية لمعايير التقويم على مستوى كل مجموعة :

	تعبئة الموارد			توظيف الموارد			بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية			
المعيار / المصرف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	المتوسط
مجموعة مصارف مصر والأردن	٩,٤	٧٤,٦	٨٩,٤	١,٥	١٠,٩	٢٣,٧	٣٣,٣	٤٩	٠,٢	٣٣,٩
مجموعة مصارف السودان	٥٠,٢	٦٥,٩	١٩,٥	٩	٤٢,٩	١٣	١٦,٧	٣٨,٣	٤	٢٩
مجموعة مصارف منطقة الخليج	٢٤	٨٥,٤	٨٦,٨	٠,٣	٢,٣	٤,٨	٢٠,٩	٥١,٢	٤	٣٢,٦

بعض البلدان الإسلامية الأخرى	٤٢,٧	٧٨,٩	٧٩,٤	١,٧	غير متاح	غير متاح	٤٨,٣	٣٨,٨	٨,٨	٤٠,٩
بعض البلدان غير الإسلامية	٤٠,٤	٥٦	٥٥,٣	١,٨	غير متاح	غير متاح	٣٣,٣	٣٧,٦	٧,٩	٣٢,٥

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يتم تناولها فيما يلي تبعًا لتسلسل عرض المعايير من حيث تعبئة المدخرات ثم توظيف واستثمار الموارد وأخيرًا تأثير نشاط هذه المصارف على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية ، وذلك على النحو التالي :

أولًا : قامت هذه المصارف - بصفة عامة - بدور ملموس في مجال تعبئة الموارد وتجميع المدخرات ، وذلك بما ينطوي عليه هذا الأمر من دور مهم في تمويل عمليات التنمية الاقتصادية ، فقد كان هناك نمو مستمر في إجمالي حجم الموارد المتاحة لهذه المصارف بصفة عامة من سنة لأخرى .

وتشير الأرقام المسجلة في هذا الشأن إلى تقدم مجموعة مصارف السودان في هذا المجال حيث بلغ المتوسط العام لمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية للمصارف الستة (٥٠,٢٪) عن فترة الدراسة في المتوسط .

كما أشارت الأرقام إلى أن دور مجموعة مصارف مصر والأردن كانت الأقل في هذا المجال ؛ حيث بلغ المتوسط العام لمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية للمصارف الثلاثة (٩,٤٪) عن فترة الدراسة .

غير أنه من المهم الإشارة إلى أن هذا الانخفاض في المتوسط العام لهذا المعدل لمجموعة مصارف مصر والأردن راجع إلى أن معدلات النمو في إجمالي الموارد تكون مرتفعة في السنوات الأولى لبداية التشغيل ثم تبدأ في التناقص تدريجيًا في السنوات التالية .

ولما كانت بداية نشاط بنك فيصل المصري في عام (١٩٧٩م) ، وبداية نشاط البنك الإسلامي الأردني في عام (١٩٧٩م) أيضًا ، فإنه من الطبيعي أن تكون معدلات النمو خلال فترة الدراسة لهذين المصرفين منخفضة ، ولو أنه تم توسيع فترة الدراسة لتشتمل على سنوات النصف الأول من الثمانينيات لكان المتوسط العام لمعدلات النمو أعلى من ذلك بكثير في المصرفين .

ثانيًا : تمثل الودائع نسبة مرتفعة من إجمالي الموارد المالية المتاحة لهذه المصارف بصفة

عامة ، وفي المقابل نجد أن نسبة حقوق الملكية منخفضة إلى إجمالي الموارد بدرجة كبيرة .

فقد بلغ المتوسط العام لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد في مجموعة مصارف مصر والأردن (٧٤,٦٪) ، (٨٥,٤٪) لمجموعة مصارف منطقة الخليج العربي ، و(٧٨,٩٪) لمجموعة المصارف العاملة في بعض الدول الإسلامية الأخرى .

ومعنى هذا أن (الودائع) تمثل المصدر الرئيسي الذي تعتمد عليه هذه المصارف في تمويل أنشطتها المختلفة وخاصة نشاطها الاستثماري - وذلك لتدني الأهمية النسبية لحقوق الملكية من ناحية ، واستغراق غالبيتها في التجهيزات الأولية الثابتة للمصرف من ناحية أخرى .

ولذلك فإن مسلك هذه المصارف من حيث الأهمية النسبية لحقوق الملكية يكاد يقترب من مسلك البنوك التقليدية في هذا الشأن ، على الرغم من اختلاف طبيعة نشاط كل منهما وما تتميز به المصارف الإسلامية من نشاط استثماري يختلف كلية عن نظام الإقراض القائم في البنوك التقليدية ، وهو ما كان يتطلب أن تمثل حقوق الملكية أهمية أكبر لدى المصارف الإسلامية كمصدر يجب أن يعتمد عليه لتمويل مشروعاتها الاستثمارية التنموية .

ولذلك فقد كان من الطبيعي أن تتوقف طبيعة النشاط الاستثماري لهذه المصارف على طبيعة الودائع المتاحة لها طالما أنها كانت على المصدر الرئيس لتمويل هذا النشاط ، فبقدر ملاءمة هذه الموارد لتمويل العمليات الاستثمارية ذات الصبغة التنموية بقدر ما تمكنت المصارف من القيام بدوره الاقتصادي المأمول في التنمية الاقتصادية والعكس بالعكس .

ثالثًا : تمثل الودائع الاستثمارية النسبة الغالبة من جملة الودائع المتاحة لهذه المصارف بصفة عامة باستثناء مجموعة مصارف السودان ، وبالمقابل كانت نسبة الودائع الجارية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي هذه الودائع .

فقد بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع (٨٩,٤٪) في مجموعة مصارف مصر والأردن ، و (١٩,٥٪) لمجموعة مصارف السودان ، و (٨٦,٨٪) لمجموعة مصارف منطقة الخليج العربي ، و (٧٩,٤٪) لمجموعة المصارف العاملة في

بعض الدول الإسلامية الأخرى ، و (٥٥,٣٪) لمجموعة المصارف العاملة في بعض البلدان الأخرى غير الإسلامية .

ويعتبر ارتفاع نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع بهذه المصارف مؤشرًا طيبًا ؛ لأن النشاط الاستثماري لهذه المصارف يعتمد على هذه الودائع الاستثمارية لتمويل مشروعاته ، وإن كانت طبيعة ونوعية هذه المشروعات تتوقف على طبيعة وخصائص هذه الودائع ، وخاصة من حيث استعدادها للمخاطرة أو من حيث آجالها .

أما بالنسبة لمجموعة مصارف السودان فإن انخفاض نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع لهذه الدرجة المتدنية التي تبينت لنا يعد عقبة أمام قيام هذه المصارف بنشاطها الاستثماري في الاتجاه التنموي المأمول ، وقد لوحظ في مجموعة مصارف السودان أن ارتفاع نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع أدى إلى إتاحة قدر من السيولة لهذه المصارف استطاعت الاعتماد عليه لتيسير تمويل بعض العمليات قصيرة الأجل .

رابعًا : تدني نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات على مستوى مجموعة المصارف الإسلامية بصفة عامة ، مما يعني أن السمة الغالبة المسيطرة على استثمارات هذه المصارف أنها كانت ذات طابع قصير الأجل .

فقد بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات (١,٥٪) في مجموعة مصارف مصر والأردن ، (٩٪) في مجموعة مصارف السودان ، (٥,٣٪) في مجموعة مصارف منطقة الخليج العربي ، (١,٧٪) في مجموعة المصارف العاملة في بعض الدول الإسلامية الأخرى ، (١,٨٪) في مجموعة المصارف العاملة في بعض الدول غير الإسلامية .

ومن المهم تسجيل هذا الدور الملموس لمجموعة مصارف السودان في هذا الشأن ، على الرغم من ارتفاع نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع بهذه المصارف بصفة عامة .

ولم يقتصر الأمر على انخفاض نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الاستثمارات في هذه المصارف ؛ بل كانت معدلات نمو هذه النسبة متدنية جدًّا في بعضها ، بل ومتناقصة (أي سالبة) في البعض الآخر ، وهو ما يعني انعدام الأمل في حدوث تحسن في هذا الوضع مع مرور الزمن .

ولذلك يمكن التوصل إلى أن المصارف الإسلامية لم تقم بالدور الاقتصادي المأمول منها في مجال الاستثمارات طويلة الأجل - ذات الأثر التنموي المرتفع - حيث اعتمدت بصورة شبه كاملة على الاستثمارات قصيرة الأجل .

وعلى الرغم من أن هناك العديد من الأسباب والمبررات لمسلك هذه المصارف في هذا الشأن ، إلا أن ذلك يتعارض مع الطبيعة الاستثمارية الخاصة كما صورها النموذج النظري المفترض لهذه المصارف .

خامسًا : وعلى مستوى أساليب الاستثمار المطبقة في هذه المصارف ، لوحظ أن أسلوب المرابحة قد استحوذ على نصيب الأسد من جملة استثمارات غالبية هذه المصارف ؛ حيث مثل الأسلوب الرئيسي الذي اعتمدت عليه هذه المصارف لتوظيف مواردها المالية ، بينما احتل أسلوب المضاربة أهمية ثانوية من بين الأساليب المتبعة في بعض هذه المصارف وبمعدل متناقص دائمًا ، ولم يكن له وجود بصورة تامة في البعض الآخر .

وبين هذين الأسلوبين كان هناك بعض الأساليب الأخرى التي اعتمدت عليها هذه المصارف بدرجة متفاوتة أهمها : أسلوب المشاركة ، وأسلوب الاستثمار المباشر ، وأسلوب الإيجار التمويلي .

ومن ذلك يتضح أن أسلوبي المشاركة والمضاربة خاصة لم يحتلَّا إلَّا أهمية محدودة من بين أساليب الاستثمار المستخدمة في هذه المصارف باستثناء مجموعة مصارف السودان ، على الرغم من أن هذين الأسلوبين يعكسان النموذج التمويلي الخاص والمميز لهذه المصارف والقائم على أساس المشاركة في الربح والخسارة وفي تحمل المخاطر ، وقد كان يفترض أن يمثل هذان الأسلوبان القناة الرئيسية لتوظيف موارد هذه المصارف ، ولكن الواقع التطبيقي جاء مغايرًا لهذا الإطار النظري المفترض .

فقد بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمارات (١٥,٩٪) في مجموعة مصارف مصر والأردن و (٢,٣٪) في مجموعة مصارف الخليج ، ولم تتح أية بيانات عن صيغ الاستثمار المتبعة في أي من مصارف مجموعة بعض الدول الإسلامية الأخرى ، ومجموعة مصارف بعض الدول غير الإسلامية .

أما بالنسبة لمجموعة مصارف السودان فقد بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار

بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمارات (٤٢,٩٪) ، وهذه النسبة المرتفعة تعود لارتفاع نسبة الاستثمار بالمشاركة في الأساس ، حيث لوحظ أن درجة الاعتماد على أسلوب المضاربة كانت متدنية جدًا أيضًا كغيرها من المصارف الأخرى .

وارتفاع هذه النسبة مؤشر طيب يجب أن يسجل لصالح مصارف السودان تضاف إلى ارتفاع نسبة الاستثمارات طويلة الأجل السابقة .

وفي ضوء هذا يمكن التوصل إلى أن ابتعاد المصارف الإسلامية عن الأساليب الاستثمارية الأكثر ملاءمة لطبيعتها والتي تعكس طبيعة النموذج التمويلي الجديد مثل المشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر ، والاعتماد على الأساليب التي تنخفض فيها درجة المخاطرة مثل المرابحة والإيجار التمويلي والبيع الآجل حيث العلاقة بين المصرف والعميل تتحول - تقريبًا - إلى علاقة الدائن بالمدين ، قد حال دون قيامها بدورها الاقتصادي المميز والمأمول والذي كان يمكن أن يتحقق من خلال قيامها بهذه النوعية من الاستثمارات القائمة على مبدأ المشاركة والمخاطرة والتي تعتبر عمليات التنمية في أمسّ الحاجة لها .

سادسًا : أما على مستوى مجالات التوظيف : فقد لوحظ أن قطاع التجارة قد استحوذ على النصيب الأكبر من جملة الاستثمارات من بين المجالات المختلفة في غالبية المصارف الإسلامية ، بينما لم يحتل قطاع الزراعة أهمية تذكر في مجال استثمارات غالبية هذه المصارف ولم يكن له وجود بصورة تامة في بعضها .

وبين هذين القطاعين كانت هناك قطاعات أخرى احتلت بعض الأهمية في استثمارات هذه المصارف مثل قطاع الصناعة وقطاع الإسكان وقطاع الخدمات .

وإذا كان يؤخذ على هذه المصارف بصفة عامة عدم اهتمامها بقطاع الزراعة باعتباره من القطاعات المهمة والضرورية لعملية التنمية ، فإنه يحسب لبعضها إعطاء بعض الأهمية لقطاع الصناعة ، كما يؤخذ على بعضها الآخر إهمالها أيضًا لقطاع الصناعة مثل قطاع الزراعة ، رغم أهميته أيضًا لعملية التنمية في هذه الدول .

فقد بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى جملة الاستثمارات في مجموعة مصارف مصر والأردن (٢٣,٧٪) ، و (١٣٪) في مجموعة مصارف السودان ، و (٤,٨٪) في مجموعة مصارف منطقة الخليج العربي ،

ولم تتح أية بيانات عن التوزيع القطاعي لاستثمارات مجموعة مصارف بعض الدول الإسلامية الأخرى ، وكذلك مجموعة مصارف بعض الدول غير الإسلامية .

وهكذا يتبين أن الدور الاقتصادي الذي كان مأمولًا من المصارف الإسلامية القيام به في مجال الاهتمام بالاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة - نظرًا لأهميتهما لعملية التنمية - لم يتحقق في غالبية الحالات ، ولم يتحقق بالمستوى المطلوب في بعضها ، واحتل قطاع التجارة بدلًا منها المقدمة من بين المجالات المختلفة التي اعتمدت عليها غالبية هذه المصارف لتوظيف مواردها ؛ وذلك لأن هذا القطاع يستطيع تحقيق المتطلبات المالية والفنية لهذه المصارف على عكس الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة ، ومعنى هذا أن الاعتبارات المالية كانت لها اليد الطولى في توجيه استثمارات هذه المصارف - في هذا الشأن - وليست الاعتبارات الاقتصادية .

سابعًا : قامت هذه المصارف بدور ملموس في مجال نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية في بعض الدول الإسلامية وغير الإسلامية ، على الرغم من انخفاض مستوى انتشار عدد فروع بعضها ، وعدم وصول حجم نشاط بعضها إلى المستوى الملائم ، ويجب عدم مقارنة عدد فروع المصارف الإسلامية بعدد فروع البنوك التقليدية ولا حجم نشاطها بحجم نشاط هذه البنوك ، وهي ما زالت في هذه المرحلة المبكرة من بداية نشاطها ، ولكن يجب أن يحسب لها مدى تيسير الخدمات المصرفية الإسلامية على هذا المستوى العريض في العالم في وقت أصبحت فيه البنوك التقليدية والنظم الربوية مسيطرة على أساليب التعامل عامة والقطاع المصرفي خاصة .

فقد ساهمت هذه المصارف في استقطاب بعض المدخرات المكتنزة التي كانت ترفض التعامل مع القطاع المصرفي التقليدي لاعتبارات الشرعية ، كما شجعت بعض من لديهم القدرة على الاستثمار والإنتاج على طرق أبواب العمل ورفع عامل المشقة والحرج عنهم بسبب عدم استعدادهم للتعامل مع النظام الربوي السائد .

فقد بلغ عدد فروع مجموعة مصارف مصر والأردن أربعين فرعًا ، كما بلغ عدد فروع مجموعة المصارف العاملة في السودان ستة وثمانين فرعًا ، كما بلغ عدد فروع مجموعة مصارف منطقة الخليج العربي ثلاثة وثلاثين فرعًا ، كما بلغ عدد فروع مجموعة المصارف العاملة في بعض الدول الإسلامية الأخرى أربعة وخمسين فرعًا ،

وأخيرًا بلغ عدد فروع مجموعة المصارف الإسلامية العاملة في بعض الدول الأخرى غير الإسلامية تسعة فروع فقط .

هذا على مستوى هذه المجموعات من المصارف والتي بلغ عددها تسعة عشر مصرفًا من بين أكثر من ستين مصرفًا على مستوى العالم الآن .

ثامنًا : أما من حيث دور هذه المصارف في تدعيم الاستثمار القومي فقد كان ثانويًا على الرغم من ارتفاع نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد بدرجة كبيرة ، إلا أن اعتماد هذه المصارف على أسلوب المرابحة وابتعادها عن أساليب المشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر وانخفاض نسبة الاستثمارات طويلة الأجل بدرجة كبيرة ، وتدني نسبة الاستثمار في القطاعات الإنتاجية لقطاعي الزراعة والصناعة خاصة ، كل هذا أدى إلى أن يصبح دورها في مجال تدعيم الاستثمار القومي عاديًا ومماثلًا لدور غالبية البنوك التقليدية ، والتي تهتم أساسًا في توظيف مواردها بالجوانب المالية وتبتعد عن الاستثمارات بمفهومها الإنمائي القومي .

التوصيات :

وفي النهاية تتقدم الدراسة ببعض التوصيات إلى المصارف الإسلامية والجهات المسؤولة بالدول العاملة بها ، بهدف العمل على تمكين هذه المصارف من القيام بدورها الاقتصادي المطلوب ، وإزالة العقبات التي تعترض طريقها في هذا الشأن :

١ - على المصارف الإسلامية أن تعمل على تصحيح الاختلال في هيكل مواردها المالية ، وذلك بالعمل على توفير الموارد التي تخدم هدف التوظيف متوسط وطويل الأجل من خلال العمل على زيادة رؤوس أموالها ، بالإضافة إلى استحداث وابتكار أدوات وأساليب جديدة لجذب الودائع والمدخرات التي تناسب تمويل المشروعات طويلة الأجل .

٢ - على المصارف الإسلامية استنباط المناهج العلمية في اختيار المتعاملين معها وفقًا لأساليبها الاستثمارية الجديدة ، وفي هذا يمكن تشجيع جيل جديد من المستثمرين الذين يرغبون في التعامل وفق الأساليب الإسلامية في الاستثمار على أن تضع المصارف ضمن أهدافها التوصل إلى أساليب قانونية وتشغيلية تساعد على أخذ جانب الحيطة والحذر في نشاطها الاستثماري القائم على المشاركة والمضاربة ؛ وذلك كي تتمكن من التوسع في

هذا النشاط ، ومن ثم يمكن أن تساهم إيجابيًا في أداء الدور الاقتصادي المنتظر منها .

٣ - على المصارف الإسلامية الاهتمام بعملية اختيار وتعيين الكفاءات البشرية المناسبة لها متبعة في هذا قواعد علمية محددة مرتبطة بطبيعة نشاطها المتميز بالضرورة عن النشاط المصرفي التقليدي ، والاهتمام بعملية التدريب المستمر لهذه الكفاءات بصورة دورية بعد ذلك ، وذلك حتى يتوفر لها العنصر البشري القادر على تقييم واختيار وتنفيذ العمليات الاستثمارية الملائمة لطبيعتها الخاصة وإدارة نشاطها بكفاءة ونجاح ، باعتبار أن ذلك هو السبيل لتحقيق دورها الاقتصادي .

٤ - على المصارف الإسلامية العمل على زيادة الوزن النسبي للاستثمارات طويلة الأجل خاصة في الأنشطة الإنتاجية التي تساهم في رفع معدلات التنمية وخاصة في الأنشطة الصناعة والزراعية وبعض الخدمات الإنتاجية وتقليل الوزن النسبي لتمويل بعض المشروعات التجارية .

غير أنه يجب ملاحظة أن مثل هذا المنهج في توظيف الموارد المصرفية يستلزم بالضرورة دعمًا معنويًا وماديًا من السلطات النقدية في الدول الإسلامية التي تصنف جميعًا كدول نامية ؛ وذلك لأن الاستثمار المصرفي في هذه الدول يعزف عادة عن الأنشطة الإنتاجية في الزراعة والصناعة خاصة لارتفاع درجة المخاطرة ويتجه إلى الأنشطة التجارية سريعة العائد ، وحيث تأمل حكومات هذه الدول أن توجه الاستثمار المصرفي عمومًا نحو تحقيق أهداف التنمية ؛ فينبغي عليها تشجيع المصارف الإسلامية في هذا المجال حيث تقوم بدور رائد فيه بطبيعة تكوينها وأهدافها .

٥ - زيادة دور المصارف الإسلامية في مجال التجارة الخارجية لدول العالم الإسلامي في مجال التصدير والاستيراد ؛ حيث أن معظم المصارف الإسلامية لا تهتم بتوجيه نشاطها إلى هذه العمليات غالبًا ، ويتطلب تحقيق هذه التوصية اهتمام المصارف الإسلامية بوضع صيغ إسلامية ملائمة تمنح تسهيلات خاصة للمتعاملين مع الدول الإسلامية الأخرى ، ومن جانب آخر أن يقتصر دورها في تمويل الواردات من الدول غير الإسلامية على السلع الوسيطة والمواد الخام اللازمة للصناعات التصديرية فقط ، وتجنب التوسع في تمويل أية واردات استهلاكية أو كمالية بغض النظر عن درجة ربحيتها التزامًا بمبدأ الأولويات الإسلامية .

٦ - التعاون بين المصارف الإسلامية لأجل إنشاء المشروعات الاستثمارية المشتركة على نطاق الدول الإسلامية ؛ لما لذلك من أثر في تحقيق التكامل الاقتصادي بين هذه الدول ، ولما يحققه من مواجهة للشركات الدولية الغربية متعددة الجنسية التي تغزو العالم الإسلامي في وقتنا الحاضر لأجل تحقيق مصالحها الاقتصادية بصفة خاصة ، بصرف النظر عن مصالح العالم الإسلامي .

٧ - العمل على زيادة الانتشار الجغرافي لخدمات المصارف الإسلامية محليًا في كل دولة عن طريق زيادة عدد الفروع لهذه المصارف ، وبالإضافة إلى ذلك يجب العمل على زيادة انتشار المصارف الإسلامية جغرافيًا على مستوى العالم الإسلامي وبعض الدول الأخرى التي يوجد بها جاليات إسلامية مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبعض دول أمريكا اللاتينية وأستراليا .

٨ - دراسة إمكانية قيام المصارف الإسلامية - متعاونةً مع بعضها البعض - بتأسيس أو إنشاء شركات تأمين إسلامية على الودائع أو صناديق مخصصة لمواجهة مخاطر العمليات الاستثمارية ؛ وذلك لتجنيب هذه المصارف مخاطر عملياتها الاستثمارية حتى يساهم ذلك في تشجيعها على القيام بالاستثمار في المجالات والعمليات الاستثمارية التي تساهم في رفع معدلات التنمية .

٩ - على الدول الإسلامية التي تعمل بها هذه المصارف العمل على تشجيع نشاطها حيث يتمشى في جوهره مع الأهداف الإنمائية المعلنة من قبل الجهات الرسمية ويستلزم الأمر الأخذ بالأساليب والوسائل التي تتمشى مع طبيعة وأسس عمل وأساليب هذه المصارف ، حتى تتمكن من تطبيق منهجها الصحيح كما يجب .

ومن هذه الأدوات والأساليب تطوير بعض أدوات الرقابة النقدية للبنك المركزي ، وبعض أدوات وأساليب سوق المال ، كما أن على الدول الإسلامية العمل على إعادة صياغة قوانينها وتشريعاتها وفق المبادئ الإسلامية .

١٠ - على الدول الإسلامية العمل على تضمين مناهج التعليم المختلفة مقررات دراسية عن الاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية ، وكذلك الاهتمام بعملية الدعوة الإسلامية من خلال الوسائل المختلفة للحث على الالتزام بالآداب والأخلاق الإسلامية .

* * *

تَقْوِيمُ الجَوانِبِ الإِدارِيَّةِ لِلْمَصارِفِ الإِسْلامِيَّةِ

تَأليفُ

لجْنَةٍ مِنَ الأَساتِذَةِ الخُبَراءِ

الاقْتِصادِيِّينَ وَالشَّرْعِيِّينَ وَالمَصْرِفِيِّينَ

مُقدّمة

إن الحمد لله ، ولا إله إلا الله العليم الخبير ، الحكيم البصير ، الهادي إلى الصراط المستقيم ، القائل في كتابه الكريم : ﴿ وَأَنَّ هَٰذَا صِرَٰطِي مُسْتَقِيمًا فَٱتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا ٱلسُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِۦ ذَٰلِكُمْ وَصَّىٰكُم بِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾ [الأنعام : ١٥٣] ، والصلاة والسلام على محمد بن عبد الله المبعوث رحمةً للعالمين ، القائل : « **تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبدًا ، كتاب الله وسنتي** » [١] ، وبعد :

فلقد كانت تجربة البنوك الإسلامية - وما زالت - تمثل تحديًا لكثير من القوى الاقتصادية والسياسية والعقائدية بشكل عام ، وللبنوك التقليدية بشكل خاص ، وعليه فقد أصبحت تلك البنوك موضعًا للرصد والدراسة والتحليل من جانب تلك القوى الخارجية والبنوك التقليدية ، ومن الشواهد على ذلك : ما انتهى إليه (Hultman) في رصده لأهم المتغيرات البيئية المحلية والعالمية لمجتمع البنوك العالمية ؛ حيث يرى أن نمو البنوك الإسلامية يعتبر أحد ظواهر التغيير الهامة التي طرأت على مجتمع البنوك الدولية ، وهذا نص كلماته [٢] :

"The growth of Islamic banking is another interesting facet of change in the international banking community"

ومن ثم فإذا كانت تلك البنوك الإسلامية موضعًا للرصد والدراسة والتحليل من الآخرين ، فقد أصبح لزامًا على تلك البنوك ذاتها وعلى المنظمات والمؤسسات الإسلامية الاقتصادية والفكرية أن تتصدى بدورها لدراسة تلك التجربة ؛ بهدف تطويرها ودعمها وإثرائها ، والوقوف على جوانب القوة فيها وتنميتها ، وجوانب الضعف والقصور والعمل على علاجها ، فضلًا عن الوقوف على كافة الفرص المتشابهة والعمل على استثمارها وتوظيفها ، وكافة العقبات والتهديدات القائمة أو المحتملة ، والعمل على

---

(١) الترمذي .

(٢) Hultman Charles W., The Environment Of International Banking, N. Y : prentice- Hall, Inc., 1991, p. 271.

تحييدها أو تحاشيها ؛ ومن هذا المنطلق فقد سعى المعهد العالمي للفكر الإسلامي لتبني هذه الدراسة بهدف تقويم أداء البنوك الإسلامية تقويمًا شاملًا ، ونظرًا لضخامة مشروع تلك الدراسة وتشعب مجالاتها فقد استقر الرأي على تشكيل خمس لجان متخصصة ، وتلك اللجان هي :

١ - اللجنة الإدارية .

٢ - اللجنة الشرعية .

٣ - اللجنة الاقتصادية .

٤ - اللجنة المحاسبية .

٥ - اللجنة الاجتماعية .

وتم تحديد مسؤولية كل لجنة في القيام بعملية تقويم أداء البنوك الإسلامية في المجال المتوافق مع طبيعة التخصص المنوط بها ، كذلك تم تشكيل لجنة عامة للصياغة والتنسيق .

التعريف باللجنة الإدارية : لقد تم تشكيل اللجنة الإدارية بهدف تقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية ، وقد كان التشكيل الرئيسي للجنة مكونًا من :

١ - الأستاذ الدكتور / حسين موسى .

٢ - الأستاذ الدكتور / عبد الشافي أبو العينين .

٣ - الأستاذ الدكتور / أحمد أبو القمصان .

٤ - الأستاذ الدكتور / نحمده ثابت .

وقد شارك في اجتماعات اللجنة كل من :

١ - الأستاذ الدكتور / جمال الدين عطية .

٢ - الأستاذ الدكتور / عبد الحميد البعلي .

٣ - الأستاذ / أحمد عادل كمال .

٤ - الأستاذ / سمير الشيخ .

وقد أتمت تلك اللجنة الآتي :

١ - إنجاز عدد من الدراسات والأبحاث في المجالات الإدارية المرتبطة بالبنوك

الإسلامية وغير المغطأة نظريًا .

٢ - إنجاز عدد من المذكرات الإدارية على ضوء الاسترشاد بنتائج الدراسات والأبحاث المتوافرة ذات العلاقة بعمل اللجنة .

وعلى إثر الانتهاء من تلك المرحلة ، وعلى ضوء ما تم إنجازه استقر الرأي على إعادة تشكيل اللجنة الإدارية لتتكون بشكل نهائي من كل من :

١ - الأستاذ الدكتور : محمد سيد عبد العال حمزاوي (١) .

٢ - الأستاذ الدكتور : عبد الشافي محمد أبو العينين (٢) .

٣ - الأستاذ الدكتور : صالح سلطان (٣) .

وقد أتمت تلك اللجنة بتشكيلها الأخير الآتي :

١ - إعداد معايير تقويم الجوانب الإدارية .

٢ - وضع الإطار المقترح للدراسة الميدانية .

٣ - إعداد قوائم الاستقصاء للجوانب الإدارية لكل من الإدارة العليا ، والعاملين ، والمتعاملين مع البنوك الإسلامية .

٤ - الإشراف على جمع البيانات .

٥ - القيام بتفريغ وتصنيف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، واستخلاص النتائج والتوصيات وإعداد التقرير النهائي .

معايير تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية :

أولًا : معايير تقويم الرسالة والأهداف والخطط :

١ - معايير تقويم الرسالة :

- مدى وضوح رسالة البنك الإسلامي .

---

(١) حيث قام بإعداد تقويم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية .

(٢) حيث قام بإعداد المقدمة العامة ، وإعداد تقويم فعالية عملية التخطيط ، وإعداد تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية .

(٣) حيث قام بإعداد تقويم تنظيم البنوك الإسلامية ، وإعداد تقويم نشاط الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية .

- مدى تعبير الرسالة عن الصيغة الإسلامية للبنك .
- مدى إشباع الرسالة للاحتياجات الخاصة بالعملاء والمجتمع .
- مدى شمول الرسالة لمبررات وجود البنك وتوجهاته المستقبلية .
- مدى استجابة وتوافق الرسالة مع المتغيرات البيئية المحيطة .
- مدى تنوع أنشطة البنك وتوافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية .

٢ – معايير تقويم الأهداف :

- مدى توافق الأهداف مع رسالة البنك الإسلامي .
- مدى وضوح الأهداف للمستويات التنظيمية المختلفة .
- مدى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف .
- مدى استجابة الأهداف لكل من الأجل الطويل والأجل القصير .
- مدى واقعية الأهداف .
- مدى قابلية الأهداف للقياس .

٣ – معايير تقويم الخطط والسياسات :

- مدى تغطية الخطط لمجالات النشاط المختلفة بالبنك .
- مدى تغطية الخطط لكل من الأجل الطويل والأجل القصير .
- مدى توافر برامج العمل الخاصة بالتنفيذ .
- مدى وجود سياسات إدارية تغطي مجالات النشاط بالبنك .
- مدى اتفاق السياسات مع رسالة البنك الإسلامي .

ثانيًا : معايير تقويم تنظيم البنك الإسلامي :

١ – معايير تقويم الاختصاصات والسلطات الوظيفية :

- مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية بالبنك .
- مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات .
- مدى إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية .

- مدى وجود توازن بين السلطات والمسؤوليات .
- مدى تركز السلطات .
- مدى تحري المبادئ العلمية الرشيدة في التنظيم .

٢ – معايير تقويم الاتصالات التنظيمية :

- مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمي .
- مدى تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين ووسائل الاتصال المستخدمة في ذلك .
- مدى اهتمام إدارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك .
- مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية والجهات الأخرى .

ثالثًا : معايير تقويم عملية إدارة الموارد البشرية :

١ – معايير تقويم التوظيف :

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب كفاءات الأمة الإسلامية .
- مدى تحري الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين .
- مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين .
- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين .
- مدى جاذبية مناخ العمل بالبنك الإسلامي .
- مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي .

٢ – معايير تقويم تنمية الموارد البشرية :

- مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنك الإسلامي .
- مدى توافر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين .
- مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية .
- مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة في التدريب .
- مدى توفير دوافع ذاتية وحقيقية للانتظام في برامج التدريب .
- مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب .

- مدى تحري المعرفة والقدوة الإسلامية في المدربين .

٣ - معايير تقويم الأداء والترقيات :

- مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة في الترقية .
- مدى الاستناد إلى نظام موضوعي لتقويم الأداء ضد الترقية .
- مدى الالتزام بالمنهج الإسلامي في تقويم أداء العاملين .
- مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية .

٤ - معايير تقويم التحفيز :

- مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين .
- مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم .
- مدى تحري رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز .
- مدى توافر مناخ عمل طيب للعاملين بالبنك .
- مدى توافر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين .
- مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية .
- مدى مراعاة اعتبارات الإخلاص في العمل والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإسلامي عند تحفيز ومكافأة العاملين .
- مدى الالتزام بتبيين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر .
- مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامي عن غيره من البنوك .

رابعًا : معايير تقويم نظم الرقابة والمتابعة :

- مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أسس محاسبتهم .
- مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي .
- مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة .
- مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء ، وأثر ذلك على تكاليف نظام الرقابة .
- مدى إيجابية الرقابة .
- مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة .

- دور هيئة الرقابة الشرعية في الرقابة على أهداف وأنشطة البنك .

إطار الدراسة الميدانية :

ولقد تناول هذا الإطار تحديد العناصر التالية :

١ - **تحديد مشكلة البحث** : لقد تم بلورة وتحديد مشكلة البحث على ضوء منطلقين أساسيين :

المنطلق الأول : هو هذا النظام العالمي الجديد المعاصر ، وما صاحبه وما أفرزه من تحديات ومستجدات ومتغيرات بيئية محلية وعالمية سواء على المستوى الاقتصادي ؛ والمتمثل في النظام العالمي الجديد للتجارة العالمية ، وما ترتب عليه من إعطاء المزيد من الميزات النسبية للدول المتقدمة على حساب الدول النامية ؛ ومن ثم توقع مزيد من الهيمنة الاقتصادية للدول المتقدمة على مقدرات واقتصاديات الدول النامية - والتي من بينها الدول الإسلامية - ومن ثم انعكاس ذلك سواء بطريق مباشر أو غير مباشر على البنوك الإسلامية ، وكذلك ما أفرزه ذلك النظام العالمي الجديد وما صاحبه من تحديات ومستجدات عالمية على المستوى الفكري والعقائدي ، والتي من بينها تلك الهجمة الشرسة على الإسلام ومحاولة دمغ الدول الإسلامية بالإرهاب والتخلف ، وكأن تلك الظواهر السلبية مردها إلى الإسلام ، والإسلام من كل هذا براء .

ومن ثم فقد صار لزامًا على البنوك الإسلامية - وغيرها من المنظمات الإسلامية - أن تُعيد تقويم مناهجها وأساليبها الإدارية - وغير الإدارية - لتتواءم مع تلك المتغيرات والتحديات ، وتبرهن على أن الإسلام من خلال المنظمات الإسلامية هو دين السلام والتقدم وليس الإرهاب والتخلف .

المنطلق الثاني : وجود عدد من الشواهد تشير لوجود قصور في تطبيق المنهج الإداري المتكامل في البنوك الإسلامية ، والذي أسفر عن مواجهة تلك البنوك لعدد من المشاكل والمعوقات حدَّت من سرعة انتشارها أو تباطؤ معدلات نموها (١) ، ويرجع البعض هذه المشاكل إلى العنصر البشري العامل والمتعامل مع تلك البنوك ، ونقص كفاءة الكوادر

---

(١) بنك فيصل الإسلامي المصري ، إستراتيجية البنوك الإسلامية ، الخرطوم ، المؤتمر العام الثاني للبنوك الإسلامية ، (١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م) ، (ص ٣ ، ٤) .

العاملة بتلك البنوك [١] .

وعلى ضوء هذين المنطلقين فقد أمكن بلورة وتحديد مشكلة البحث في « وجود حاجة ضرورية لتقويم المنهج الإداري المطبق بالبنوك الإسلامية ، والوقوف على جوانب القوة والضعف في هذا المنهج ؛ ومن ثم المساهمة في تطوير الأداء الإداري لتلك البنوك ليكون أكثر كفاءة وفعالية » . على ضوء تلك المنطلقات والمتغيرات .

٢ – **تحديد فروض البحث** : عدم كفاءة الجوانب الإدارية في البنوك الإسلامية ، وأن فرض ذلك هو وجود عديد من أوجه القصور في كل من :

١/٢ : رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك وعدم توافقها مع الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية .

٢/٢ : الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية .

٣/٢ : عملية إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية .

٤/٢ : نظام الرقابة المطبق بالبنوك الإسلامية .

٣ – **تساؤلات البحث** : لقد صُمم البحث للإجابة على عدد من التساؤلات المرتبطة والمنبثقة من معايير تقويم الجوانب الإدارية الخاصة بهذا البحث – فضلاً عن التحقق من مدى صحة فروض البحث السابق الإشارة إليها – وتلك التساؤلات هي :

١/٣ : ما مدى توافق عملية تحديد وصياغة رسالة وأهداف وخطط البنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية والشرعية ؟

٢/٣ : ما مدى توافق عملية وضع وتصميم الهياكل التنظيمية بالبنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية ؟

٣/٣ : ما مدى توافق عملية إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية والشرعية ؟

٤/٣ : ما مدى توافق نظام الرقابة المطبق بالبنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية والشرعية ؟

---

(١) المرجع السابق ، (ص ٤) .

٤ – **منهج البحث** : لقد استخدم البحث منهج الاستقراء الميداني ؛ بهدف التحقق من مدى صحة فروض البحث وللإجابة على تساؤلاته ، وذلك من خلال جمع وتحليل آراء عينة من مديري البنوك الإسلامية والعاملين بها والمتعاملين معها .

٥ – **تحديد مجتمع البحث** : وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى الفئات الثلاثة التالية :

١/٥ : فئة مديري الإدارات العليا بالبنوك الإسلامية .

٢/٥ : فئة العاملين – غير الإشرافيين – بالبنوك الإسلامية .

٣/٥ : فئة المتعاملين مع المصارف الإسلامية .

وذلك في مجموعة البنوك الإسلامية التالية :

١ – بنك دبي الإسلامي – الإمارات العربية المتحدة .

٢ – المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية – مصر .

٣ – بنك ناصر الاجتماعي – مصر .

٤ – بنك فيصل الإسلامي المصري .

٥ – بنك فيصل الإسلامي السوداني .

٦ – بنك قطر الإسلامي .

٧ – مصرف قطر الإسلامي الدولي .

وقد استجاب للبحث الأربعة بنوك الأولى ، بينما تعذر الحصول على استجابات البنوك الثلاثة الأخيرة .

٦ – **عينة البحث** : اعتمد البحث على اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من :

١/٦ : عدد (١٠) من مديري الإدارات العليا من كل بنك من البنوك الإسلامية موضع الدراسة .

٢/٦ : عدد (٢٠) من العاملين بكل بنك من البنوك الإسلامية موضع الدراسة .

٣/٦ : عدد (٣٠) من المتعاملين مع كل بنك من البنوك الإسلامية موضع الدراسة .

٧ – **أسلوب جمع البيانات** : تم الاعتماد بصفة أساسية على استمارات الاستقصاء التي تم تصميمها ومراجعتها ، ثم طرحها في دراسة استطلاعية ، ثم تعديلها وتصميمها

في شكلها النهائي ، ثم توزيعها على مفردات عينة البنوك الإسلامية موضع البحث .

٨ - **تحليل البيانات** : حيث تم التخطيط لتفريغ وتبويب وتحليل بيانات استمارات الاستقصاء المجمعة من الفئات المستقصاة الثلاث ؛ لاستخراج المؤشرات التي تساعد على التحقق من مدى صحة فروض البحث وكذلك الإجابة عن تساؤلات البحث ؛ ومن ثم استخلاص أهم النتائج والتوصيات .

٩ - **عرض وتقسيم بيانات ونتائج الدراسة الميدانية** : حيث تم تقسيم بيانات ونتائج الدراسة إلى الأجزاء الستة التالية :

الجزء الأول : تقويم مدى فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية .

الجزء الثاني : تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية .

الجزء الثالث : تقويم عملية التنظيم بالبنوك الإسلامية .

الجزء الرابع : تقويم عملية إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية .

الجزء الخامس : تقويم عملية الرقابة بالبنوك الإسلامية .

الجزء السادس : أهم النتائج والتوصيات .

* * *

الفَصْلُ الأول : تقويم فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية [١]

تقديم :

لا شك أن التخطيط الفعال يعتبر من أهم عناصر العملية الإدارية إن لم يكن أهم عنصر من عناصرها ، ولا شك كذلك أن الحاجة إلى التخطيط الفعال تتزايد أهميته في أي منظمة في ظل توافر عوامل واعتبارات معينة ، لعل من أهمها :

١ - حداثة مجال عمل المنظمة أو تميزه وتفرده .

٢ - حدوث تغيرات جوهرية في البيئة الخارجية العامة للمنظمة سواءً كانت بيئة اقتصادية ، أو تكنولوجية ، أو سياسية ، أو تشريعية ، أو ثقافية ... إلخ [٢] .

٣ - حدوث تغيرات جوهرية في البيئة الوسطى سواءً في بيئة المنافسين ، أو بيئة المتعاملين ، أو بيئة المؤسسين والمساهمين .. إلخ .

٤ - تزايد حِدَّة وقوة المنافسة [٣] .

٥ - حدوث تغيير في مواقف واتجاهات مراكز القوى وجماعات التأثير .

ولا شك أن معظم - إن لم يكن كل - هذه العوامل والاعتبارات متوافرة فيما يتعلق بالبنوك الإسلامية ، ومن هنا يتبين مدى أهمية توافر التخطيط الفعال لأنشطة تلك البنوك . وبدهي أن فعالية التخطيط تتضح من خلال فعالية مخرجاته ، ومن أهم مخرجات نظام

---

(١) أعد هذا الفصل د. عبد الشافي محمد أبو العينين ، وعاونه في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين بالمعهد .

(٢) Byars, Floyed I., Sirateqic Manayemenk, N. Y : Harper & Row publishers, (1987), P. (14).

(٣) Roths Child, William E, Strategic Alternatives, N. Y : Amacom, (1979), PP. (12 - 13).

التخطيط في أي منظمة :

رسالة المنظمة .

تحديد الأهداف .

تحديد الخطط والسياسات .

وعليه فسوف نقوم في هذا الفصل بتقويم مدى فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية من خلال تقويم كل من الرسالة والأهداف والخطط والسياسات بتلك البنوك ، وسيتم التحاكم في هذا الصدد إلى تقويم رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية لتلك الجوانب مع الاسترشاد بآراء وتقويم العاملين بتلك البنوك وكذلك المتعاملين معها .

وسيتم هذا التقويم في إطار مجموعة المعايير السابق تحديدها ؛ لتقويم كل من رسالة وأهداف وخطط وسياسات البنوك الإسلامية . وعلى ضوء ما سبق فسيتم خلال هذا الفصل تقويم الجوانب التالية :

أولًا : تقويم رسالة البنوك الإسلامية ، وذلك من خلال تقويم العناصر التالية :

أ - مدى وجود رسالة واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية .

ب - العناصر المكونة لرسالة البنك الإسلامي .

ج - العوامل المؤثرة على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي .

د - مدى اعتقاد الإدارة العليا بأهمية الرسالة للبنك الإسلامي .

هـ - مدى إلمام الإدارة العليا بالعناصر التي يجب أن تشتمل عليها رسالة البنك الإسلامي .

و - مدى إلمام الإدارة العليا بالعوامل التي يجب أن يكون لها تأثير على صياغة رسالة البنك الإسلامي .

ثانيًا : تقويم أهداف البنوك الإسلامية ، وذلك من خلال تقويم العناصر التالية :

أ - مدى توافر أهداف واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية .

ب - مدى توافر خصائص الأهداف الفعالة في الأهداف بالبنوك الإسلامية .

ج - مدى تغطية الأهداف لكل من المدى الطويل والمدى القصير .

د - مدى مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية في تحديد وصياغة الأهداف .

هـ - صور مشاركة العاملين في عملية تحديد وصياغة الأهداف .

و - مدى فعالية مشاركة العاملين في عملية تحديد وصياغة الأهداف .

ثالثًا : تقويم خطط وسياسات البنوك الإسلامية ، وذلك من خلال تقويم العناصر التالية :

أ - ماهية مجالات التخطيط بالبنوك الإسلامية ، والمدى الزمني للتخطيط .

ب - مدى قيام البنوك الإسلامية بترجمة خططها إلى برامج عمل .

ج - مدى توافر سياسات محددة ومكتوبة بالبنوك الإسلامية .

د - ماهية مجالات السياسات الرئيسية بالبنوك الإسلامية .

هـ - مدى توافق سياسات البنوك الإسلامية مع رسالة تلك البنوك .

ويسعى هذا الفصل من خلال تقويم تلك العناصر إلى الإسهام في التحقق من مدى صحة فروض البحث وتساؤلاته ، وبصفة خاصة الفرض الأول القائل : « بأن هناك عديد من أوجه القصور في عملية تحديد وصياغة مخرجات عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية ، وخاصةً فيما يتعلق بتحديد وصياغة كل من رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك بحيث تتوافق مع الطبيعة المتميزة لتلك البنوك » .

أولًا : تقويم رسالة البنوك الإسلامية :

تقديم :

إن مخطط هذا البحث يعتمد في تقويم الرسالة فضلًا عن الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية على آراء الإدارة العليا والعاملين بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تعكس بالدرجة الأولى آراء واعتقادات هؤلاء المديرين والعاملين ، وتجدر الإشارة إلى أن دقة تلك النتائج تتوقف على مدى توافر الفهم الصحيح لماهية الرسالة وعناصرها لدى هؤلاء المديرين والعاملين بتلك البنوك .

يتضح ذلك من الإجماع الكامل للإدارة العليا بالبنوك الإسلامية - موضع الدراسة - وإجماع الغالبية العظمى من العاملين (٩٥,٦٪) على توافر رسالة واضحة ومحددة ، وبمزيد من التحليل والاستقصاء تبين أن تلك الرسالة لا يتوافر بها عدد من العناصر الأساسية اللازمة لصحة الرسالة ، ولعل هذا يوضح مدى أهمية الرجوع في هذا الصدد

إلى نتائج البحث الخاص « برسالة البنك الإسلامي ومعايير تقويمها »[(١)] الذي تزامن مع هذا البحث ، والذي اعتمد بصفة أساسية على الاستقراء المكتبي للقوانين والنظم الأساسية واللوائح الخاصة بالبنوك الإسلامية لتقويم رسالة تلك البنوك ، والذي أسفرت نتائجه عن افتقاد البنوك الإسلامية لتوافر رسالة واضحة وموثقة ، وذلك بخلاف منهج هذا البحث الذي اعتمد في تقويم الرسالة على آراء رجال الإدارة العليا والعاملين بالبنوك موضع الدراسة .

أ – من حيث مدى وجود رسالة واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية :

لقد تبين من الدراسة الميدانية أن الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة تجمع على توافر رسالة واضحة ومحددة لدى البنوك الإسلامية ، وذلك على ضوء نتائج استقصاء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية السؤال الأول .

وقد تم الاسترشاد في هذا الصدد أيضًا بوجهة نظر العاملين بالبنوك موضع الدراسة ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاستقصاء .

جدول رقم (١)

رأي العاملين في وجود غاية أساسية واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٢٢	٪٩٥,٧	٢٤	٨٨,٩	٢٠	٪١٠٠	٦٦	٩٤,٣	٢٠	٪١٠٠	٨٦	٩٥,٦
لا	١	٪٤,٣	٣	١١,١	–	–	٤	٪٥,٧	–	–	٤	٪٤,٤
الإجمالي	٢٣	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٧٠	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٩٠	٪١٠٠

ومن هذا يتبين أن الغالبية العظمى من العاملين بالبنوك الإسلامية (٩٥,٦٪) منهم يشاركون الإدارة العليا الرأي ؛ حيث يرى هؤلاء أن للبنوك الإسلامية التي يعملون بها غايات أساسية – رسائل – واضحة ومحددة تنبثق منها كافة الأهداف والأنشطة بالبنك ، ولا شك أن نتائج هذا التحليل تمثل نقطة إيجابية في هذا التقويم للجوانب الإدارية ؛ حيث إن توافر تلك الرسالة الواضحة والمحددة يتيح للبنوك الإسلامية تحقيق

---

(١) د. عبد الشافي محمد أبو العينين ، رسالة البنوك الإسلامية ومعايير تقويمها .

المزايا التالية [1] :

١ – توفير الرؤية المستقبلية طويلة الأمد .

٢ – توحيد وتحديد الغرض الرئيسي للبنك .

٣ – التخصيص والاستغلال المناسب للمصادر المتاحة .

٤ – تحديد وإبراز فلسفة العمل بالبنك .

٥ – القضاء على التعارض بين الأهداف .

٦ – تقويم الأهداف والقرارات والخطط والسياسات الاستراتيجية .

٧ – تقويم رسالة الفروع ووحدات الأعمال الاستراتيجية ، والقطاعات الوظيفية الرئيسية بالبنك الإسلامي .

٨ – تتيح للبنك القدرة على تطوير وتعديل أوضاعه وظروفه ، ومواجهة التغيرات البيئية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة .

٩ – فضلًا عن أن تلك الرسالة – الواضحة والمحددة – من المفروض أن تجيب عن كثير من التساؤلات المثارة حول طبيعة تلك البنوك الإسلامية .

ومن هذا يتضح مدى أهمية النتائج التي أسفر عنها تقويم هذا العنصر ؛ حيث إن وجود رسالة واضحة ومحددة يمثل أحد الجوانب الهامة الضرورية لنجاح وفعالية البنوك الإسلامية .

ب – من حيث تقويم عناصر رسالة البنك الإسلامي :

فقد أسفرت نتائج استقصاء آراء رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية التي شملتها الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يبينها الجدول التالي :

---

(١) David, Fred R, Conlifts of Strategic Managements Columbus : Merrill publishing Co., (1989), p, (100).

- Certo Samuel. C., & Other, Strategic Management, N. Y : Mc Graw - Hill Book Co., (1990), pp (58 , 59).

- Greenly, Gordon E., Strategic Managements, N.Y : prentice- Hall, (1989), pp (149 , 150).

جدول رقم (٢)

(رأي الإدارة العليا) عناصر رسالة البنك الإسلامي

البنوك / البيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
عنصر	متوافر تمامًا	٧	٨٧,٥	٥	١٠٠	٣	٣٣,٣	١٥	٦٨,٢	٨	٨٠	٢٣	٧١,٩
رقم	إلى حد ما	١	١٢,٥	–	–	٦	٦٦,٧	٧	٣١,٨	٢	٢٠	٩	٢٨,١
(١)	غير متوافر	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠
عنصر	متوافر تمامًا	٤	٥٠	١	٢٠	٤	٤٤,٥	٩	٤٠,٩	٤	٤٠	١٣	٤٠,٦
رقم	إلى حد ما	٣	٣٧,٥	٤	٨٠	٣	٣٣,٣	١٠	٤٥,٥	٥	٥٠	١٥	٤٦,٩
(٢)	غير متوافر	١	١٢,٥	–	–	٢	٢٢,٢	٣	١٣,٦	١	١٠	٤	١٢,٥
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠
عنصر	متوافر تمامًا	٨	١٠٠	٤	٨٠	٧	٧٠	١٩	٨٢,٦	١٠	١٠٠	٢٩	٨٧,٩
رقم	إلى حد ما	–	–	١	٢٠	٣	٣٠	٤	١٧,٤	–	–	٤	١٢,١
(٣)	غير متوافر	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠
عنصر	متوافر تمامًا	٤	٥٠	١	٢٠	٢	٢٥	٧	٣٣,٣	٢	٢٠	٩	٢٩
رقم	إلى حد ما	٤	٥٠	٤	٨٠	٦	٧٥	١٤	٦٦,٧	٨	٨٠	٢٢	٧١
(٤)	غير متوافر	–	–	–		–		–		–		–	
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠
عنصر	متوافر تمامًا	٥	٨٣,٣	٢	٤٠	١	١٤,٣	٨	٤٤,٤	٩	٩٠	١٧	٦٠,٧
رقم	إلى حد ما	١	١٦,٧	–		٦	٨٥,٧	٧	٣٨,٩	١	١٠	٨	٢٨,٦
(٥)	غير متوافر	–		٣	٦٠	–		٣	١٦,٧	–		٣	١٠,٧
	الإجمالي	٦	١٠٠	٥	١٠٠	٧	١٠٠	١٨	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٨	١٠٠

١ - تحديد الغاية الرئيسية من وجود البنك .

٢ - تحديد التوجهات المستقبلية للبنك .

٣ - تحديد مجالات أعمال البنك .

٤ - تحديد احتياجات العملاء والمجتمع التي سيسعى البنك لإشباعها .

٥ - تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك .

وعلى ضوء النتائج السابقة يتبين الآتي :

١ - أن هناك ثلاثة عناصر من العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة تتوافر في رسالة البنوك الإسلامية موضع الدراسة ، وتلك العناصر هي :

١/١ : العنصر رقم (٣) : الخاص بتحديد مجالات أعمال البنك ؛ حيث أجمع على توافر ذلك العنصر برسالة البنك الإسلامي (٨٧,٩٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك موضع الدراسة .

٢/١ : العنصر رقم (١) : الخاص بتحديد الغاية الرئيسية من وجود البنك الإسلامي (٧١,٩٪) من رجال الإدارة العليا .

٣/١ : العنصر رقم (٥) : الخاص بتأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك ؛ حيث أجمع على توافر ذلك العنصر برسالة البنك الإسلامي (٦٠,٧٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة .

٢ - أن هناك عنصرين من العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة تتوافر « إلى حد ما » في رسالة البنوك الإسلامية موضع الدراسة ، وهذان العنصران هما :

١/٢ : العنصر رقم (٢) : الخاص بتحديد التوجهات المستقبلية للبنك ؛ حيث أجمع على توافر ذلك العنصر - إلى حد ما - برسالة البنك الإسلامي (٤٦,٩٪) من رجال الإدارة العليا ، فضلًا عن أن هناك (٤٠,٦٪) يرون أن هذا العنصر متوافر في رسالة البنك ، في حين أن هناك في المقابل (١٢,٥٪) يرون أن هذا العنصر غير متوافر في رسالة البنك الإسلامي .

٢/٢ : العنصر رقم (٤) : الخاص بوجوب اشتمال الرسالة على تحديد احتياجات العملاء والمجتمع المستهدف إشباعها من قبل البنك ؛ حيث أجمع على أن ذلك العنصر

متوافر – إلى حد ما – بنسبة (٧١٪) من رجال الإدارة العليا ، فضلًا عن أن هناك (٢٩٪) منهم يرون أن هذا العنصر متوافر في رسالة البنوك الإسلامية .

وعلى ضوء هذا التحليل يتبين أن هناك عنصرين من العناصر الأساسية المكونة للرسالة أشار البعض من رجال الإدارة العليا – وإن كانوا قلة – إلى عدم توافرها في رسالة البنوك الإسلامية ، وهذان العنصران هما :

العنصر رقم (٢) : الخاص بتحديد التوجهات المستقبلية للبنك ؛ حيث يرى (١٢,٥٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة أن هذا العنصر غير متوافر برسالة تلك البنوك ، فضلًا عن أن هناك (٤٦,٩٪) يرون أن هذا العنصر متوافر – إلى حد ما – فقط كما سبقت الإشارة إلى ذلك من قبل .

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن نسبة رجال الإدارة العليا الذين يرون عدم توافر ذلك العنصر برسالة البنوك الإسلامية ترتفع من (١٢,٥٪) – النسبة العامة لإجمالي البنوك – إلى (٢٢,٢٪) بالنسبة لبنك ناصر الاجتماعي .

ولا شك أن ذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام بتوفير وتضمين رسالة بنك ناصر الاجتماعي ، ذلك العنصر الخاص بتحديد التوجهات المستقبلية لهذا البنك بشكل خاص ، فضلًا عن بقية البنوك الإسلامية الأخرى بشكل عام .

العنصر رقم (٥) : الخاص بوجوب اشتمال الرسالة على تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك الإسلامي ؛ حيث يرى (١٠,٧٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة أن هذا العنصر غير متوافر برسالة البنوك الإسلامية ، فضلًا عن أن هناك (٢٨,٦٪) آخرين يرون أن هذا العنصر متوافر فقط كما سبقت الإشارة إلى ذلك من قبل .

وتجدر الإشارة إلى أن نسبة رجال الإدارة العليا الذين يرون أن هذا العنصر غير متوافر ترتفع من (١٠,٧٪) بالنسبة لإجمالي البنوك الإسلامية إلى (٦٠٪) بالنسبة للمصرف الإسلامي ، وترتفع نسبة رجال الإدارة العليا الذين يرون أن هذا العنصر متوافر إلى حد ما فقط من (٢٨,٦٪) بالنسبة لإجمالي البنوك إلى (٨٥,٧٪) بالنسبة لبنك ناصر الاجتماعي .

ولا شك أن ذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام بتوفير وتضمين رسالة كل من المصرف

الإسلامي وبنك ناصر الاجتماعي لذلك العنصر الخاص بتأكيد الصبغة الإسلامية .

وفي المقابل تجدر الإشارة إلى أن هذا العنصر متوافر بدرجة كبيرة جدًّا في رسالة كل من :

١ - بنك دبي ؛ حيث أجمع على ذلك (٩٠٪) من رجال الإدارة العليا بهذا البنك .

٢ - بنك فيصل ؛ حيث أجمع على ذلك (٨٣,٣٪) من رجال الإدارة العليا بهذا البنك .

وعلى ضوء تلك النتائج وهذا التحليل نوصي بالآتي :

١ - ضرورة الاهتمام بصياغة وتكوين رسالة البنوك الإسلامية ، وتضمين تلك الرسالة لكافة العناصر الأساسية المكونة للرسالة بشكل عام .

٢ - ضرورة الاهتمام بشكل خاص بتضمين رسالة البنوك الإسلامية العناصر التالية :

٢/١ : العنصر الخاص بتحديد التوجهات المستقبلية للبنك الإسلامي ، وخاصةً لدى بنك ناصر حيث تبين وجود قصور نسبي في هذا الصدد بهذا البنك .

٢/٢ : العنصر الخاص بتأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك الإسلامي وبخاصة لدى المصرف الإسلامي ؛ حيث تبين وجود قصور نسبي في هذا الصدد بالمصرف الإسلامي الدولي ، ويجب إعطاء أهمية خاصة لهذا العنصر من منطلق الطبيعة المتميزة للبنك الإسلامي .

٢/٣ : العنصر الخاص بتحديد احتياجات العملاء والمجتمع المستهدف إشباعها من قبل البنك .

جدول رقم (٣)

(رأي الإدارة العليا)

أهم العوامل المؤثرة على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
عنصر	تأثير كبير	١	١٢,٥	١	٢٠	–		٢	١١,١	١	١٠	٣	١٠,٧
رقم	محدود	٧	٨٧,٥	١	٢٠	٢	٤٠	١٠	٥٥,٦	٥	٥٠	١٥	٥٣,٦
(١)	لا تأثير لها	–	–	٣	٦٠	٣	٦٠	٦	٣٣,٣	٤	٤٠	١٠	٣٥,٧

	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٨	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٨	١٠٠
عنصر	تأثير كبير	٢	٢٥	٤	٨٠	–		٦	٣٣,٣	٢	٢٠	٨	٢٨,٦
رقم	محدود	٥	٦٢,٥	١	٢٠	٥	١٠٠	١١	٦١,١	٥	٥٠	١٦	٥٧,١
(٢)	لا تأثير لها	١	١٢,٥	–		–		١	٥,٦	٣	٣٠	٤	١٤,٣
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٨	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٨	١٠٠
عنصر	تأثير كبير	٥	٦٢,٥	١	٢٥	–		٦	٣٥,٣	٣	٣٠	٩	٣٣,٤
رقم	محدود	٢	٢٥	٣	٧٥	٢	٤٠	٧	٤١,٢	٣	٣٠	١٠	٣٧
(٣)	لا تأثير لها	١	١٢,٥	–		٣	٦٠	٤	٢٣,٥	٤	٤٠	٨	٢٩,٦
	الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٥	١٠٠	١٧	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٧	١٠٠
عنصر	تأثير كبير	٢	٢٥	–		–		٢	١١,٨	٣	٣٠	٥	١٨,٥
رقم	محدود	٦	٧٥	٣	٦٠	١	٢٥	١٠	٥٨,٨	٦	٦٠	١٦	٥٩,٣
(٤)	لا تأثير لها	–		٢	٤٠	٣	٧٥	٥	٢٩,٤	١	١٠	٦	٢٢,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٤	١٠٠	١٧	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٧	١٠٠

ج – من حيث تقويم أهم العوامل المؤثرة على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي :

فقد أسفرت نتائج الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يبينها الجدول التالي :

استجابات السؤال رقم (٣) إدارة عليا : ما هي في رأيك أهم العوامل التي كان لها دور وتأثير في صياغة رسالة البنك لديكم :

١ – التهديدات البيئية المحتملة ؟

٢ – تاريخ وخبرة البنك السابقة ؟

٣ – الميزات التنافسية للمتنافسين ؟

٤ – الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية ؟

٥ – مصالح وأهداف أصحاب المصالح ؟

٦ – المصادر والموارد المتاحة للبنك ؟

٧ – القيم السائدة لدى أفراد البنك ؟

٨ – القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي ؟

وباستقراء نتائج الدراسة في هذا الصدد نستطيع أن نتبين الآتي :

١ - أن معظم العوامل السابقة ذات تأثير محدود على رسالة البنك الإسلامي أو لا تأثير لها ، وخاصة العناصر التالية :

١/١ : العنصر رقم (١) : التهديدات البيئية المحتملة : حيث يرى (٥٣,٦٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة أن هذا العنصر ذو تأثير محدود على رسالة البنك ، هذا فضلًا عن أن (٣٥,٧٪) آخرين يرون أن هذا العنصر لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي ، أي : أن (٨٩,٣٪) يرون أن العنصر تأثيره محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك .

٢/١ : العنصر رقم (٤) : الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية : حيث يرى العنصر رقم (٣) الميزات التنافسية للمتنافسين ؛ حيث يرى (٦٦,٦٪) من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر تأثيره محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي .

٣/١ : العنصر رقم (٥) : مصالح وأهداف أصحاب المصالح : حيث يرى (٥٧,١٪) من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر تأثيره محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي .

٤/١ : العنصر رقم (٨) : القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي : حيث يرى (٥٥,٥٪) من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر تأثيره إما محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي .

٢ - أن هناك عنصرين فقط لهما تأثير كبير على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي ، وهما :

١/٢ : العنصر رقم (٦) : المصادر والموارد المتاحة للبنك : حيث يرى (٦١,٥٪) من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر له تأثير كبير على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي .

٢/٢ : العنصر رقم (٧) : القيم السائدة لدى أفراد البنك : حيث يرى (٦١,٥٪) من رجال الإدارات العليا أن هذا العنصر له تأثير كبير على رسالة البنك .

وعلى ضوء تلك النتائج نوصي بالآتي :

بضرورة الاهتمام والحرص على أن تعكس رسالة البنك الإسلامي وتستجيب وتتوافق مع المتغيرات والعوامل السابقة ، وبصفة خاصة العوامل والمتغيرات التالية :

- التهديدات البيئية المحتملة .
- الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية .
- تاريخ وخبرة البنك السابقة .
- الميزات التنافسية للمتنافسين .
- مصالح وأهداف أصحاب المصالح .
- القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي .

فضلًا عن بقية العوامل الأخرى .

د - من حيث مدى اعتقاد الإدارة العليا بأهمية الرسالة للبنك الإسلامي :

لقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٤)
(رأ ي الإدارة العليا)
أهمية الرسالة للبنك الإسلامي

البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٧	١٠٠	٣	١٠٠	٥	٨٣,٣	١٥	٩٣,٧	٧	١٠٠	٢٢	٩٥,٧
لا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
إلى حد ما	-	-	-	-	١	١٦,٧	١	٦,٣	-	-	١	٤,٣
الإجمالي	٧	١٠٠	٣	١٠٠	٦	١٠٠	١٦	١٠٠	٧	١٠٠	٢٣	١٠٠

من الجدول السابق الذي يبين آراء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية تجاه مدى الاعتقاد بأهمية توافر رسالة - واضحة ومحددة - للبنك الإسلامي يتبين الآتي :

أن هناك شبه إجماع من قبل رجال الإدراة العليا بالبنوك الإسلامية على أهمية توافر تلك الرسالة للبنك الإسلامي ؛ حيث أجمع على ذلك (٩٥,٧) منهم .

ولا شك أن ذلك يمثل اتجاهًا إيجابيًا لديهم .

هـ – من حيث الوقوف على مدى إلمام الإدارة العليا بالعناصر التي يجب أن تشتمل عليها رسالة البنك الإسلامي :

يبين الجدول التالي النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في هذا الصدد .

جدول رقم (٥)

(رأ ي الإدارة العليا)

أهم العناصر الواجب أن تشتمل عليها رسالة البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
تحديد المبرر الرئيسي لوجود البنك	٦	١٦,٧	٤	٢٢,٢	٥	١٦,٧	١٥	١٧,٩	٨	١٥,٧	٢٣	١٧
تحديد التوجه المستقبلي للبنك	٦	١٦,٧	٢	١١,١	٦	٢٠	١٤	١٦,٦	٧	١٣,٧	٢١	١٥,٦
تحديد مجال أعمال البنك	٦	١٦,٧	٤	٢٢,٢	٨	٢٦,٧	١٨	٢١,٤	٩	١٧,٦٥	٢٧	٢٠
تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية	٧	١٩,٤	٢	١١,١	٣	١٠	١٢	١٤,٣	٩	١٧,٦٥	٢١	١٥,٦
تأكيد الاستجابة لاحتياجات المجتمع	٦	١٦,٧	٤	٢٢,٢	٨	٢٦,٧	١٨	٢١,٤	١٠	١٩,٦	٢٨	٢٠,٧
تأكيد عمومية وشمولية الرسالة	٥	١٣,٩	٢	١١,١	–	–	٧	٨,٣	٨	١٥,٧	١٥	١١,١
الإجمالي	٣٦	١٠٠	١٨	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٤	١٠٠	٥١	١٠٠	١٣٥	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي :

١ – أن كلًّا من عنصر « تأكيد الاستجابة لاحتياجات المجتمع » ، وعنصر « تحديد مجال أعمال البنك » يلقى اهتمامًا أكبر من قبل رجال الإدارة العليا كعناصر يجب أن تشتمل عليها رسالة البنك الإسلامي ؛ حيث حصل العنصر الأول على تكرارات تبلغ (٢٠,٧٪) ، وحصل العنصر الثاني على (٢٠٪) من إجمالي التكرارات ، أي : أن هذين العنصرين حصلا معًا على (٤٠,٧٪) .

٢ – أن العناصر الأخرى المكونة لرسالة البنك تلقى اهتمامًا متقاربًا نسبيًّا من قبل رجال الإدارة العليا ؛ حيث تبين :

١/٢ : أن عنصر تحديد المبرر الرئيسي لوجود البنك حصل على (١٧٪) من إجمالي التكرارات .

٢/٢ : أن عنصر « تحديد التوجه المستقبلي للبنك » ، وعنصر « تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية » قد حصل كل منهما على (١٥,٦٪) من إجمالي التكرارات ، في حين حصل عنصر « تأكيد عمومية وشمولية الرسالة » على (١١,١٪) .

والذي نود أن نلفت النظر إليه ، ونوصي بالاهتمام به في هذا الصدد هو : الاهتمام المتدني النسبي لعنصر « تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية » للبنوك الإسلامية ، بالرغم من أن الطبيعة المتميزة لنشاط البنوك الإسلامية تستوجب الإعلاء والتأكيد على هذا العنصر كأحد أهم العناصر المكونة لرسالة البنك الإسلامي لدى رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية وتوعيتهم بأهمية هذا العنصر ، ولا شك أن تلك التوصية تتوافق مع ما سبق التوصية به من المطالبة بتضمين رسالة البنوك الإسلامية ما يكفل إعلاء هذا العنصر وتأكيد أهميته .

و – من حيث الوقوف على مدى إلمام الإدارة العليا بالعوامل التي يجب أن يكون لها تأثير على صياغة رسالة البنك الإسلامي :

أسفرت نتائج الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٦)

(رأي الإدارة العليا)

أهم العوامل التي يجب أن يكون لها تأثير على صياغة رسالة البنك الإسلامي

البنوك / البيان	فيصل		المصرف		ناصر		البنوك المصرية		دبي		الإجمالي	
	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب
١ - تاريخ وخبرة البنك الإسلامي	٣٤	٣	١١	٦	٢٢	٣	٦٧	٣	٤٣	٢	١١٠	٣
٢ - الميزات التنافسية للمتنافسين	١٤	٥	٩	٧	٢١	٤	٤٤	٦	٤٠	٣	٨٤	٥
٣ - الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية	١٢	٦	١٢	٥	٢١	٤م	٤٥	٥	٣٣	٦	٧٨	٦
٤ - مصالح وأهداف أصحاب المصالح	٢٥	٤	٢١	١	٦	٧	٥٢	٤	٣٨	٤	٩٠	٤
٥ - المصادر والموارد المتاحة للبنك	٣٨	١	١٥	٣	٦٠	١	١١٣	١	٥٥	١	١٦٨	١
٦ - القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي	٣٦	٢	١٩	٢	٤١	٢	٩٦	٢	٣٦	٥	١٣٢	٢
٧ - التهديدات البيئية المحتملة	٦	٧	١٣	٤	٨	٦	٢٧	٧	٢٨	٧	٥٥	٧
الإجمالي	١٦٥	٧:١	١٠٠	٧:١	١٧٩	٧:١	٤٤٤	٧:١	٢٧٣	٧:١	٧١٧	٧:١

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي :

١ - أن كلًّا من العناصر التالية يجب أن تحتل أهمية في التأثير على صياغة رسالة البنك الإسلامي من وجهة نظر رجال الإدارة العليا :

١/١ : عنصر المصادر والموارد المتاحة للبنك : حيث احتل الترتيب الأول في التقويم الإجمالي ؛ حيث حصل على وزن نسبي (١٦٨درجة) من إجمالي درجات الأوزان النسبية الترجيحية (٧١٧ درجة) أي : يمثل نسبة قليلة (٢٣,٥٪) تقريبًا من إجمالي

الأوزان النسبية الترجيحية .

٢/١ : عنصر القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي : حيث جاء في الترتيب الثاني ؛ حيث حصل على وزن نسبي (١٣٢درجة) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية (٧١٧ درجة) أي : يمثل (١٨,٤٪) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية .

٣/١ : عنصر تاريخ وخبرة البنك الإسلامي : وجاء في المرتبة الثالثة ، وحصل على وزن (١١٠درجة) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية (٧١٧ درجة) أي : يمثل (١٥,٣٪) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية .

٤/١ : عنصر مصالح وأهداف أصحاب المصالح : وجاء في المرتبة الرابعة ، وحصل على وزن نسبي (٩٠درجة) ، وهذا يمثل (١٢,٥٥٪) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية .

٢ - أن كلًّا من العناصر التالية يرى رجال الإدارة العليا أنها يجب أن يكون لها تأثير أقل على رسالة البنك الإسلامي :

١/٢ : عنصر التهديدات البيئية المحتملة : حيث جاء هذا العنصر في المرتبة الأخيرة ، وحصل على وزن نسبي (٥٥ درجة فقط) أي : يمثل (٧,٧٪) فقط من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية .

٢/٢ : عنصر الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية : حيث جاء في الترتيب السادس - قبل الأخير - وحصل على وزن نسبي (٧٨ درجة) ، وهذا يمثل (١٠,٩٪) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية .

٣/٢ : عنصر الميزات التنافسية للمتنافسين : حيث جاء في الترتيب الخامس ، وحصل على وزن نسبي (٨٤ درجة) ، وهذا يمثل (١١,٧٪) من إجمالي الأوزان النسبية .

والجدير بالاهتمام أن تلك العناصر الثلاثة المتدنية تتعلق جميعها بالبيئة الخارجية المحيطة بالبنك الإسلامي ، ولا شك أن ذلك لا يتوافق مع الاتجاهات الحديثة ، وطبيعة العصر الذي نعيش فيه ، وإفرازاته الإدارية ، ووجوب أن تحظى البيئة الخارجية بالاهتمام الكبير عند تكوين وصياغة رسالة أي منظمة - ناهيك عن رسالة البنك الإسلامي . وعليه فنوصي في هذا الصدد :

بوجوب توعية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية بأهمية دراسة البيئة الخارجية بعناصرها المختلفة ، وأخذ تلك العناصر البيئية في الاعتبار عند تكوين وتشكيل رسالة البنوك الإسلامية ، فضلًا عن بقية العناصر والجوانب الأخرى .

تقويم رسالة البنوك بشكل عام :

على ضوء التقويم السابق لمختلف عناصر رسالة البنوك الإسلامية يتبين الآتي :

١ - أن هناك إجماعًا من قبل الإدارة العليا ، وكذلك الغالبية العظمى من العاملين بالبنوك الإسلامية على وجود رسالة واضحة ومحددة لدى البنوك الإسلامية .

ولا شك أن ذلك يعد جانبًا إيجابيًا ، شريطة أن تكون تلك الرسالة مستوفية الاشتراطات المطلوبة من حيث التكوين والصياغة .

٢ - أن هناك عددًا من العناصر الواجب توافرها في الرسالة الفعالة لا تتوافر في رسالة البنوك الإسلامية ، وخاصةً عنصر تحديد التوجهات المستقبلية للبنك الإسلامي ، وكذلك عنصر تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك الإسلامي ، خاصةً فيما يتعلق برسالة المصرف الإسلامي .

ولا شك أن هذا يعد جانبًا سلبيًا فالعبرة ليست في توافر أي رسالة ؛ بل العبرة بتوافر الرسالة الصحيحة الفعالة المستوفية لكافة عناصرها .

٣ - أن هناك قصورًا في استجابة الرسالة بغالبية البنوك الإسلامية للعوامل والمتغيرات المؤثرة على تكوين الرسالة الفعالة ، وعلى ضوء ما سبق فنوصي بالآتي :

« بوجوب إعادة تكوين وصياغة رسالة البنوك الإسلامية على أن يؤخذ في الاعتبار عند تكوينها كافة العوامل والمتغيرات التي يجب أن تستجيب وتتوافق معها الرسالة الفعالة ، وأن يراعى اشتمالها من ناحية أخرى على كافة العناصر الواجب توافرها في الرسالة الفعالة » .

٤ - كذلك أسفرت النتائج فيما يتعلق بتقويم مدى وعي ومعرفة رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية بأهمية الرسالة لأي بنك إسلامي ، وماهية العناصر المكونة لها ، والعوامل والمتغيرات المؤثرة عليها عن أن الغالبية العظمى من رجال الإدارة العليا يعتقدون في أهمية وجود رسالة لأي بنك إسلامي .

ولا شك أن ذلك يعد جانبًا إيجابيًا لديهم ، شريطة أن يتوافر لديهم كذلك المعرفة والقدرة على تكوين وصياغة الرسالة بشكل صحيح وفعال .

٥ - كذلك أسفرت النتائج - في هذا الصدد - أن هناك تباينًا في مواقف رجال الإدارة العليا تجاه العناصر التي يجب أن تشتمل عليها رسالة أي بنك إسلامي ، ويستلفت النظر في هذا الخصوص تدني الوعي والاهتمام من قبل رجال الإدارة العليا بعنصر « تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية » كعنصر من العناصر المكونة لرسالة أي بنك إسلامي .

٦ - وأسفرت النتائج كذلك عن وجود بعض القصور فيما يتعلق بمدى إدراك رجال الإدارة العليا لأهم العوامل والمتغيرات المؤثرة التي يجب أن تتوافق وتستجيب لها رسالة أي بنك إسلامي ؛ حيث تبين وجود قصور في إدراكهم لمدى أهمية وتأثير كل من عنصر التهديدات البيئية المحتملة ، وعنصر الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية ، وعنصر الميزات التنافسية للمتنافسين ، وتأثير ذلك على تكوين وصياغة رسالة أي بنك إسلامي ، بالرغم من الأهمية المتزايدة لتلك العناصر - فضلًا عن بقية العناصر الأخرى - ووجوب دراستها والاستجابة لتأثيراتها عند تحديد وصياغة رسالة أي منظمة - ناهيك عن رسالة أي بنك إسلامي نظرًا لطبيعة العصر الذي نعيشه وانفتاح المنظمات على البيئة الخارجية بمفهومها الواسع ، وعلى ضوء تلك النتائج نوصي بالآتي :

« بوجوب تنمية وتطوير معارف وقدرات رجال الإدارة العليا فيما يتعلق بكيفية تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي بطريقة فعالة ، وخاصة فيما يتعلق بالعناصر الواجب أن تشتمل عليها الرسالة الفعالة ، والعوامل والمتغيرات المؤثرة على تكوين وتشكيل الرسالة » ، وذلك من خلال عقد الندوات العلمية والتدريبية ، والاستعانة بمراكز الأبحاث والاستشارات والتطوير الإداري .

ثانيا : تقويم أهداف البنوك الإسلامية :

أ - من حيث تقويم مدى توافر أهداف واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية :

والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة في هذا الصدد من وجهة نظر الإدارة بالبنوك الإسلامية :

جدول رقم (٧)

(رأي الإدارة العليا)

وضوح الأهداف الخاصة بالبنك الإسلامي

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
على مستوى البنك بشكل عام	نعم	٤	٥٠	١	٢٠	٤	٥٠	٩	٤٢,٨	٦	٦٠	١٥	٤٨,٤
	إلى حد ما	٣	٣٧,٥	٤	٨٠	٤	٥٠	١١	٥٢,٤	٤	٤٠	١٥	٤٨,٤
	لا	١	١٢,٥	–		–		١	٤,٨	–		١	٣,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠
على مستوى القطاعات والإدارات العامة	نعم	٣	٣٧,٥	٤	٨٠	٥	٧١,٤	١٢	٦٠	٥	٥٠	١٧	٥٦,٧
	إلى حد ما	٥	٦٢,٥	١	٢٠	٢	٢٨,٦	٨	٤٠	٥	٥٠	١٣	٤٣,٣
	لا	–	–	–		–		–		–		–	
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٧	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠
على مستوى الإدارات الفرعية والأقسام	نعم	٢	٢٥	٢	٥٠	٦	٧٥	١٠	٥٠	٥	٥٠	١٥	٥٠
	إلى حد ما	٦	٧٥	٢	٥٠	٢	٢٥	١٠	٥٠	٥	٥٠	١٥	٥٠
	لا	–	–	–		–		–		–		–	
	الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٨	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠
على مستوى الوحدات	نعم	٢	٣٣,٣	١	٢٠	٦	٦٠	٩	٤٢,٩	٣	٣٠	١٢	٣٨,٧
	إلى حد ما	٤	٦٦,٧	٤	٨٠	٤	٤٠	١٢	٥٧,١	٧	٧٠	١٩	٦١,٣
	لا	–	–	–		–		–		–		–	
	الإجمالي	٦	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠
على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية	نعم	٢	٢٥	١	٢٠	١	١٢,٥	٤	١٩	٢	٢٠	٦	١٩,٤
	إلى حد ما	٦	٧٥	٤	٨٠	٧	٨٧,٥	١٧	٨١	٨	٨٠	٢٥	٨٠,٦
	لا	–		–		–				–		–	
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

ويتبين من تلك النتائج :

١ - أن أهداف البنوك الإسلامية واضحة ومحددة بشكل عام عند المستويات التنظيمية التالية :

١/١ : مستوى القطاعات والإدارات العامة : حيث أجمع على ذلك (٥٦,٧٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية ، فضلًا عن أن هناك (٤٣,٣٪) آخرين يرون أن الأهداف عند هذا المستوى واضحة ومحددة إلى حد ما .

٢/١ : مستوى الإدارات الفرعية والأقسام : حيث اتفق على ذلك (٥٠٪) من رجال الإدارة العليا ، فضلًا عن أن هناك (٥٠٪) آخرين يرون أن الأهداف عند هذا المستوى واضحة ومحددة إلى حد ما .

٢ - أن أهداف البنوك الإسلامية واضحة ومحددة إلى حد ما عند المستويات التنظيمية التالية :

١/٢ : مستوى البنك بشكل عام : حيث رأى ذلك (٤٨,٤٪) من رجال الإدارة العليا ، بل أن هناك (٣,٢٪) يرون أن الأهداف على هذا المستوى غير واضحة وغير محددة .

٢/٢ : مستوى الوحدات : حيث أجمع على ذلك (٦١,٣٪) من رجال الإدارة العليا ، بينما يرى (٣٨,٧٪) أن تلك الأهداف واضحة ومحددة .

٣/٢ : على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية : حيث أجمع على ذلك (٨٠,٦٪) من رجال الإدارة العليا ، بينما يرى (١٩,٤٪) من رجال الإدارة العليا أن تلك الأهداف واضحة ومحددة .

وعلى ضوء هذه النتائج - وبالرغم من التباين في الآراء - يمكن القول إن الأهداف في المستويات التنظيمية العليا والدنيا بالبنوك الإسلامية في حاجة إلى مزيد من الوضوح والتحديد ، بينما نجد في المقابل أن الأهداف في المستويات التنظيمية الوسطى نسبيًّا أكثر وضوحًا وتحديدًا ، ومع ذلك فهناك من يرى خلاف ذلك .

وبناءً على ذلك الاختلاف في الآراء ، والتضارب النسبي في المواقف لرجال الإدارة العليا في هذا الصدد تم الاسترشاد بآراء العاملين بالبنوك الإسلامية ، وقد أسفر ذلك عن

النتائج الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٨)

(رأ ي العاملين)

وضوح الأهداف التنظيمية للبنك الإسلامي لدى كافة الوحدات والأفراد بالبنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٧	٢٦,٩	٥	٢٠	٤	٢٠	١٦	٢٢,٥٥	٦	٣٠	٢٢	٢٤,٢
لا	١٥	٥٧,٧	١٥	٦٠	٩	٤٥	٣٩	٤٥,٩	١٣	٦٥	٥٢	٥٧,١
إلى حد ما	٤	١٥,٤	٥	٢٠	٧	٣٥	١٦	٢٢,٥٥	١	٥	١٧	١٨,٧
الإجمالي	٢٦	١٠٠	٢٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

وعلى ضوء النتائج يتبين الآتي :

- أن غالبية العاملين يرون أن الأهداف التنظيمية والوظيفية لكافة الأفراد والوحدات بالبنوك الإسلامية واضحة ومحددة - إلى حد ما - حيث رأى ذلك (٥٧,١٪) ، بل والأكثر من هذا أن هناك (١٨,٧٪) من العاملين يرون أن تلك الأهداف غير واضحة وغير محددة .

ومن جماع ما سبق من آراء للإدارة العليا وللعاملين بالبنوك الإسلامية نستطيع أن نوصي بما يلي :

« بضرورة الاهتمام بتوضيح وتحديد الأهداف التنظيمية والوظيفية على مستوى الإدارات والأفراد بالبنوك الإسلامية ، وبصفة خاصة الأهداف بالمستويات التنظيمية العليا ، وكذلك الأهداف عند مستوى الوظائف والأعمال الإدارية » .

ب - من حيث تقويم مدى توافر خصائص الأهداف الفعالة في الأهداف بالبنوك الإسلامية :

والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة في هذا الصدد :

جدول رقم (٩)
(رأ ي الإدارة العليا)
خصائص أهداف البنوك الإسلامية

البيان / البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أن تكون واضحة ومحددة	متوافرة تماما	٠٢	٢٥	٤	٨٠	٥	٦٢,٥	١١	٥٢,٤	٦	٦٦,٧	١٧	٥٦,٦
	إلى حد ما	٥	٦٢,٥	١	٢٠	٣	٣٧,٥	٩	٤٢,٨	٢	٢٢,٢	١١	٣٦,٧
	غير متوافرة	١	١٢,٥	–		–	–	١	٤,٨	١	١١,١	٢	٦,٧
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٣٠	١٠٠
أن تكون مقبولة للعاملين	متوافرة تماما	٣	٣٧,٥	٣	٧٥	٢	٢٨,٦	٨	٤٢,١	–	–	٨	٢٩,٦
	إلى حد ما	٤	٥٠	–	–	٥	٧١,٤	٩	٤٧,٤	٧	٨٧,٥	١٦	٥٩,٣
	غير متوافرة	١	١٢,٥	١	٢٥	–	–	٢	١٠,٥	١	١٢,٥	٣	١١,١
	الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٨	١٠٠	٢٧	١٠٠
أن تكون مقبولة للعاملين	متوافرة تماما	٣	٣٧,٥	٢	٤٠	–	–	٥	٢٥	–	–	٥	١٧,٩
	إلى حد ما	٤	٥٠	٣	٦٠	٧	١٠٠	١٤	٧٠	٧	٨٧,٥	٢١	٧٥
	غير متوافرة	١	١٢,٥	–		–	–	١	٥	١	١٢,٥	٢	٧,١
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٧	١٠٠	٢٠	١٠٠	٨	١٠٠	٢٨	١٠٠
أن تكون مشروعة	متوافرة تماما	٥	٦٢,٥	٣	٦٠	٤	٦٦,٧	١٢	٦٣,٢	٥	٦٢,٥	١٧	٦٣
	إلى حد ما	٣	٣٧,٥	٢	٤٠	٢	٣٣,٣	٧	٣٦,٨	٣	٣٧,٥	١٠	٧٣
	غير متوافرة	–	–	–		–		–		–		–	–
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٨	١٠٠	٢٧	١٠٠
أن تكون كمية قابلة للقياس	متوافرة تماما	٤	٥٠	٢	٥٠	٣	٥٠	٩	٥٠	١	١٢,٥	١٠	٣٨,٥
	إلى حد ما	٣	٣٧,٥	٢	٥٠	٢	٣٣,٩	٧	٣٨,٩	٢	٢٥	٩	٣٤,٦
	غير متوافرة	١	١٢,٥	–		١	١٦,٧	٢	١١,١	٥	٦٢,٥	٧	٣٤,٩
	الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٦	١٠٠	١٨	١٠٠	٨	١٠٠	٢٦	١٠٠

أن تكون قابلة للتحقيق	متوافرة تماما	٣	٣٧,٥	١	٣٣,٣٣	٥	٨٣,٣	٩	٥٢,٩	١	١٢,٥	١٠	٤٠
	إلى حد ما	٥	٦٢,٥	١	٣٣,٣٤	١	١٦,٧	٧	٤١,٢	٥	٦٢,٥	١٢	٤٨
	غير متوافرة	–		١	٣٣,٣٣	–		١	٥,٩	٢	٢٥	٣	١٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٣	١٠٠	٦	١٠٠	١٧	١٠٠	٨	١٠٠	٢٥	١٠٠
أن تكون متحدية ومحفزة للعاملين	متوافرة تماما	٢	٢٥	١	٣٣,٣٣	١	١٤,٣	٤	٢٢,٢	١	١٢,٥	٥	١٩,٢
	إلى حد ما	٥	٦٢,٥	٢	٦٦,٦٧	٦	٨٥,٧	١٣	٧٢,٢	٤	٥٠	١٧	٦٥,٤
	غير متوافرة	١	١٢,٥	–		–	–	١	٥,٦	٣	٣٧,٥	٤	١٥,٤
	الإجمالي	٨	١٠٠	٣	١٠٠	٧	١٠٠	١٨	١٠٠	٨	١٠٠	٢٦	١٠٠
أن تكون متوافقة مع بعضها البعض	متوافرة تماما	٣	٣٧,٥	١	٣٣,٣٣	١	١٦,٧	٥	٢٩,٤	٣	٣٧,٥	٨	٣٢
	إلى حد ما	٤	٥٠	٢	٦٦,٦٧	٥	٨٣,٣	١١	٦٤,٧	٥	٦٢,٥	١٦	٦٤
	غير متوافرة	١	١٢,٥	–		–	–	١	٥,٩	–	–	١	٤
	الإجمالي	٨	١٠٠	٣	١٠٠	٦	١٠٠	١٧	١٠٠	٨	١٠٠	٢٥	١٠٠
أن تكون منبثقة من رسالة البنك	متوافرة تماما	٣	٣٧,٥	٢	٦٦,٧	٤	٦٦,٧	٩	٥٢,٩	٤	٥٧,١	١٣	٥٤,١
	إلى حد ما	٤	٥٠	١	٣٣,٣	٢	٣٣,٣	٧	٤١,٢	٣	٤٢,٩	١٠	٤١,٧
	غير متوافرة	١	١٢,٥	–		–		١	٥,٩	–		١	٤,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٣	١٠٠	٦	١٠٠	١٧	١٠٠	٧	١٠٠	٢٤	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي :

١ – أن الخصائص التالية في رأي معظم رجال الإدارة العليا متوافرة في أهداف البنوك الإسلامية :

١/١ : كونها أهدافًا مشروعة : حيث أجمع على ذلك (٦٣٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى (٣٧٪) آخرين أن هذه الخاصية متوافرة إلى حد ما .

٢/١ : كونها أهدافًا واضحة ومحددة : حيث ذكر ذلك (٥٦,٦٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى (٣٦,٧٪) آخرين أن هذه الخاصية متوافرة إلى حد ما ، وفي المقابل فإن (٦,٧٪) من الإدارة العليا يرون أن تلك الخاصية غير متوافرة .

٣/١ : كونها أهدافًا منبثقة من رسالة البنك : حيث رأى ذلك (٥٤,١٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى (٣٤,٦٪) آخرين أن هذه الخاصية متوافرة إلى حد ما .

٢ - أن الخصائص التالية متوافرة - إلى حد ما - في رأي غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية :

١/٢ : كونها متوافقة مع بعضها البعض : ويرى ذلك (٦٤٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى (٣٢٪) أن تلك الخاصية متوافرة ، ويرى (٤٪) أن تلك الخاصية غير متوافرة .

٢/٢ : كونها قابلة للتحقيق : ويذكر ذلك (٤٨٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى (٤٠٪) أن تلك الخاصية متوافرة ، ويرى (١٢٪) أن تلك الخاصية غير متوافرة .

٣/٢ : كونها مفهومة للعاملين : ويقرر ذلك (٥٩,٣٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى (٢٩,٦٪) أن تلك الخاصية متوافرة ، ويرى (١١,١٪) أن تلك الخاصية غير متوافرة .

٤/٢ : كونها مقبولة من العاملين : ويتفق على ذلك (٧٥٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى (١٧,٩٪) أن تلك الخاصية متوافرة ، ويذكر (٧,١٪) أن تلك الخاصية غير متوافرة .

٥/٢ : كونها متحدية ومحفزة للعاملين : ويقول ذلك (٦٥,٤٪) من رجال الإدارة العليا ، في حين يرى البعض (١٩,٢٪) أن تلك الخاصية متوافرة ، ويرى البعض الآخر (١٥,٤٪) أن تلك الخاصية غير متوافرة .

٣ - أن هناك انقسامًا وتباينًا في مواقف رجال الإدارة العليا تجاه مدى توافر الخاصية المتعلقة بكون الأهداف بالبنوك الإسلامية « أهدافًا كمية قابلة للقياس » فهناك (٣٨,٥٪) يرون توافر تلك الخاصية ، وفي المقابل هناك (٢٦,٩٪) يرون عدم توافر تلك الخاصية ، في حين يرى (٣٤,٦٪) أنها متوافرة إلى حدٍّ ما .

وقد يخطئ البعض فيظن أن تلك الخاصية الأخيرة لا تتواءم مع طبيعة أنشطة المنظمات الخدمية - وهي النشاط الغالب بالبنوك - ولكن هذه الخاصية يجب أن تتوافر في أهداف كافة المنظمات وإلا انعدمت الرقابة والمساءلة في البنوك التقليدية أو الإسلامية ، وعليه فنوصي في هذا الصدد :

« بوجوب الاهتمام بتحديد وصياغة الأهداف بالبنوك الإسلامية بحيث تتوافر بها كافة الخصائص التي تكسب تلك الأهداف الفعالية المطلوبة ، وخاصةً وجوب توافر الخصائص الثابتة بتلك الأهداف :

١ - أن تكون كمية وقابلة للقياس .

٢ - أن تكون متحدية ومحفزة للعاملين .

٣ - أن تكون مفهومة من العاملين .

٤ - أن تكون مقبولة من العاملين » .

ج - من حيث تقويم مدى تغطية الأهداف لكل من المدى الطويل والمدى القصير :

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٠)
(رأ ي الإدارة العليا)
المدى الطويل والمدى القصير للأهداف بالبنك الإسلامي

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
على مستوى البنك بشكل عام	المدى الطويل	١	١٢,٥	٣	٧٥	٦	٧٥	١٠	٥٠	٦	٦٠	١٦	٥٣,٣
	المدى القصير	٧	٨٧,٥	١	٢٥	٢	٢٥	١٠	٥٠	٤	٤٠	١٤	٤٦,٧
	الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٨	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠
مستويات القطاعات والإدارات العامة	المدى الطويل	٢	٢٥	٤	٨٠	١	١٢,٥	٧	٣٣,٣	٣	٣٣,٣	١٠	٣٣,٣
	المدى القصير	٦	٧٥	١	٢٠	٧	٨٧,٥	١٤	٦٦,٧	٦	٦٦,٧	٢٠	٦٦,٧
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٣٠	١٠٠

مستوى الإدارات الفرعية والأقسام	المدى الطويل	٣	٣٧,٥	١	٢٥	–		٤	٢٠	٤	٣٦,٤	٨	٢٥,٨
	المدى القصير	٥	٦٢,٥	٣	٧٥	٨	١٠٠	١٦	٨٠	٧	٦٣,٦	٢٣	٧٤,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٨	١٠٠	٢٠	١٠٠	١١	١٠٠	٣١	١٠٠
مستويات الوحدات	المدى الطويل	٢	٢٥	–		–		٢	٩,١	٤	٤٤,٤	٦	١٩,٤
	المدى القصير	٦	٧٥	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	٩٠,٩	٥	٥٥,٦	٢٥	٨٠,٦
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	٩	١٠٠	٣١	١٠٠
مستوى الوظائف والأعمال الفردية	المدى الطويل	٢	٢٥	–		–		٢	٩,٥	٤	٤٤,٤	٦	٢٠
	المدى القصير	٦	٧٥	٥	١٠٠	٨	١٠٠	١٩	٩٠,٥	٥	٥٥,٦	٢٤	٨٠
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٣٠	١٠٠

ويتبين من هذه النتائج الآتي :

١ – أن الأهداف على مستوى البنك تتعلق بالمدى الطويل في رأي غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية (٥٣,٣٪) ، في حين يرى (٤٦,٧٪) أن الأهداف بذلك المستوى تخاطب المدى القصير .

٢ – أن الأهداف بمختلف المستويات التنظيمية الأخرى تقتصر على المدى القصير في رأي غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية ، فعلى مستوى القطاعات والإدارات يرى ذلك (٦٦,٧٪) ، وعلى مستوى الإدارات الفرعية والأقسام يرى ذلك (٧٤,٢٪) ، وعلى مستوى الوحدات يرى ذلك (٨٠,٦٪) ، وعلى مستوى الوظائف والأعمال الفردية يرى ذلك (٨٠٪) من رجال الإدارة العليا .

وبدهي أن المدى الزمني للأهداف يتناسب مع المستويات التنظيمية ، فأهداف المستويات التنظيمية الأعلى يجب أن تخاطب مدى زمني أطول من أهداف المستويات

التنظيمية الأدنى ، ولا شك أن ذلك يتوافق مع النتائج التي أسفر عنها البحث في هذا الصدد ، وتلك نقطة إيجابية في مجال تقويم الأهداف بالبنوك الإسلامية .

د – من حيث تقويم مدى مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية في تحديد وصياغة الأهداف :

وفي هذا الصدد فلقد أسفر البحث عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١١)

(رأ ي الإدارة العليا)

مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مشاركة كبيرة	-		-		١	٢٥	١	٦,٢٥	-		١	٣,٨
مشاركة محدودة	٥	٦٢,٥	٣	٧٥	٣	٧٥	١١	٦٨,٧٥	٦	٦٠	١٧	٦٥,٤
لا توجد مشاركة	٣	٣٧,٥	١	٢٥	-		٤	٢٥	٤	٤٠	٨	٣٠,٨
الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	١٦	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٦	١٠٠

وعلى ضوء هذه النتائج يتبين وجود قصور في عملية مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية في صياغة وتحديد الأهداف ، حيث ذكر (٦٥,٤٪) من رجال الإدارة العليا على أن تلك المشاركة هي مشاركة محدودة ، بل والأكثر من هذا أن (٣٠,٨٪) يرون أنه لا توجد مشاركة من جانب العاملين في صياغة وتحديد الأهداف .

ومن ذلك يتبين أن (٩٦,٢٪) من رجال الإدارة العليا يرون أن مشاركة العاملين في عملية صياغة وتحديد الأهداف هي مشاركة محدودة أو لا توجد مشاركة من جانبهم في هذا الصدد ، بينما تبلغ نسبة الذين يرون أن العاملين يشاركون مشاركة كبيرة في هذا الصدد (٣,٨٪) فقط .

وبالاسترشاد بآراء العاملين أنفسهم في هذا الخصوص أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٢)
(رأي العاملين)
مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مشاركة كبيرة	١	٣,٨	٢	٧,٤	٤	٢١	٧	٩,٧	١	٥,٣	٨	٨,٨
مشاركة محدودة	١٧	٦٥,٤	١٦	٥٩,٣	٩	٤٧,٤	٤٢	٥٨,٣٥	١١	٥٧,٩	٥٣	٥٨,٢
لا توجد مشاركة	٨	٣٠,٨	٩	٣٣,٣	٦	٣١,٦	٢٣	٣١,٩٥	٧	٣٦,٨	٣٠	٣٣
الإجمالي	٢٦	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٢	١٠٠	١٩	١٠٠	٩١	١٠٠

وعلى ضوء الاسترشاد بهذه النتائج يتضح مرة أخرى أن مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية في عملية صياغة وتحديد الأهداف هي مشاركة محدودة ، حيث يذكر ذلك أكثر من نصف العاملين بالبنوك الإسلامية (٥٨٪) أو لا توجد مشاركة من جانبهم ، كما يقرر ذلك (٣٣٪) منهم أي : أن هناك (٩١,٢٪) يرون أن تلك المشاركة محدودة أو غير موجودة ، في مقابل (٨,٨٪) فقط هم الذين يرون أن هناك مشاركة كبيرة في هذا الصدد ، وعليه وعلى ضوء نتائج الاسترشاد بآراء العاملين فضلًا عن نتائج استقصاء رجال الإدارة العليا في الخصوص نوصي بالآتي :

« بوجوب الاهتمام بتدعيم وتنمية وتوسيع نطاق عملية مشاركة العاملين في البنوك الإسلامية في صياغة وتحديد الأهداف ؛ نظرًا لما يحققه ذلك من آثار إيجابية تكفل الفعالية لعملية تحديد الأهداف وتنفيذها ، وتسهم كذلك في رفع معنوية العاملين وتحسين مناخ وبيئة العمل بالبنك الإسلامي ، وبدهي أن تلك المشاركة إنما تتوافق مع مقتضيات الشريعة الإسلامية التي تحث على إعمال الشورى والمشاركة » .

هـ - من حيث الوقوف على صور مشاركة العاملين في عملية تحديد وصياغة الأهداف :

لقد أسفر البحث في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٣)

(رأي الإدارة العليا)

صور مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاشتراك في اللجان التخطيطية	٣	٢٥	٢	١٦,٦٨	٤	٢٠	٩	٢٠,٥	–		٩	١٦,١
تطبيق سياسة الباب المفتوح	٣	٢٥	١	٨,٣٣	٩	٤٥	١٣	٢٩,٥	٥	٤١,٧	١٨	٣٢,١
تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف	٢	١٦,٧	١	٨,٣٣	–	–	٣	٦,٨	٢	١٦,٦	٥	٨,٩
صناديق الاقتراحات	–	–	–	–	–	–	–	–	–		–	–
الاجتماعات العامة بين الإدارة والعاملين	١	٨,٣	٤	٣٣,٣٣	٤	٢٠	٩	٢٠,٥	٥	٤١,٧	١٤	٢٥
الاجتماعات الدورية داخل الوحدات	٣	٢٥	٤	٣٣,٣٣	٣	١٥	١٠	٢٢,٧	–		١٠	١٧,٩
الإجمالي	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٤٤	١٠٠	١٢	١٠٠	٥٦	١٠٠

وتبين من تلك النتائج أن في مقدمة صور مشاركة العاملين في عملية صياغة وتحديد الأهداف بالبنوك الإسلامية الصور التالية بالترتيب التنازلي :

١ - سياسة الباب المفتوح : حيث ذكر ذلك (٣٢,١٪) من رجال الإدارة العليا .

٢ - الاجتماعات العامة بين الإدارة والعاملين : حيث ذكر ذلك (٢٥٪) من رجال الإدارة العليا .

٣ - الاجتماعات الدورية داخل وحدات العمل : حيث ذكر ذلك (١٧,٩٪) منهم .

٤ - الاشتراك في لجان التخطيط : حيث ذكر ذلك (١٦,١٪) منهم .

٥ - أسلوب الإدارة بالأهداف : حيث ذكر ذلك (٨,٩٪) منهم .

ونوصي في هذا الصدد « بوجوب إعطاء مزيد من الاهتمام باشتراك العاملين في لجان التخطيط كأحد صور وأساليب المشاركة الهامة والفعالة من جانب العاملين في صياغة وتحديد الأهداف ، فضلًا عن بقية صور وأساليب المشاركة الأخرى ، كما نوصي كذلك بعقد الندوات العلمية والتدريبية للتوعية والتدريب السلوكي على عملية المشاركة الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف » .

و - من حيث تقويم مدى فعالية مشاركة العاملين في عملية تحديد وصياغة الأهداف :

وفي هذا الصدد فلقد أسفر البحث عن النتائج المبينة بالجدول التالي فيما يتعلق بتقويم مدى اعتقاد الإدارة العليا بأهمية وجدوى تلك المشاركة من جانب العاملين .

جدول رقم (١٤)

(رأي الإدارة العليا)

جدوى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٧	٨٧,٥	٢	٤٠	٩	٩٠	١٨	٧٨,٣	٧	٧٠	٢٥	٧٥,٨
إلى حد ما	١	١٢,٥	٣	٦٠	١	١٠	٥	٢١,٧	٣	٣٠	٨	٢٤,٢
لا	–				–				–		–	–
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

ومن هذه النتائج يتبين أن غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية يعتقدون أن مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف عملية مجدية ، في حين يرى (٢٤,٢٪) منهم أن تلك العملية مجدية إلى حدٍّ ما ، وباستقراء آراء العاملين فيما يتعلق بتقويم مدى جدوى وفعالية مشاركتهم في عملية صياغة وتحديد الأهداف بالبنوك الإسلامية ، فلقد أسفر هذا الاستقصاء عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٥)

(رأي العاملين)

جدوى مشاركة العاملين في تحديد أهداف البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
فعالة ومجدية إلى حد كبير	٦	٢٢,٢	٩	٣٣,٣	٩	٤٧,٤	٢٤	٣٢,٩	٧	٣٥	٣١	٣٣,٣
فعالة إلى حد ما وتحتاج للمزيد	١٠	٣٧,١	٨	٢٩,٦	٧	٣٦,٨	٢٥	٣٤,٢	٩	٤٥	٣٤	٣٦,٦
شكلية وهامشية إلى حد كبير	١١	٤٠,٧	١٠	٣٧,١	٣	١٥,٨	٢٤	٣٢,٩	٤	٢٠	٢٨	٣٠,١
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٣	١٠٠

وعلى ضوء هذا التقويم يتبين الآتي :

١ - أنه وإن كانت الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية تعتقد بجدوى وأهمية مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف ، إلا أن واقع تلك الممارسة بالبنوك الإسلامية على خلاف ذلك الاعتقاد ؛ حيث يرى غالبية العاملين بالبنوك الإسلامية أن تلك المشاركة إما مشاركة منقوصة تحتاج إلى دعم وتطوير ، وإما مشاركة شكلية وهامشية إلى حد كبير ، حيث أشار إلى ذلك (٦٦,٧٪) من العاملين .

٢ - أن هناك انقسامًا متكافئًا إلى حد ما في آراء العاملين في هذا الصدد ، فهناك (٣٣,٣٪) أن تلك المشاركة هي مشاركة فعالة ومجدية إلى حد كبير ، بينما يذكر (٣٦,٣٪) أن تلك المشاركة تحتاج لمزيد من الدعم والتطوير ، فضلًا عن أن هناك (٣٠,١٪) آخرين يرون أن تلك المشاركة مشاركة شكلية هامشية إلى حد كبير .

ويتضح من ذلك أن هناك تحفظات على مدى فعالية عملية مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف بالبنوك الإسلامية ، على الرغم من اعتقاد واقتناع الغالبية العظمى من رجال الإدارة العليا بتلك البنوك بجدوى وأهمية مشاركة العاملين في تحديد

وصياغة الأهداف ، وعلى الرغم أيضًا من أن البعض من العاملين يرون أن تلك المشاركة بالبنوك الإسلامية فعالة ومجدية إلى حد كبير ، خاصةً إذا ما استرشدنا بنتائج التقويم السابقة لواقع عملية تحديد وصياغة الأهداف بتلك البنوك ، وخاصةً فيما يتعلق بمحدودية حجم المشاركة من قبل العاملين في البنوك الإسلامية - جدول رقم (١٢) وجدول رقم (١٣) ، وعليه فنوصي في هذا الصدد :

« بضرورة قيام الإدارة العليا بترجمة إيمانها واعتقادها في جدوى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف إلى ممارسة فعالة ، وتوسيع نطاق المشاركة الجدية من جانب العاملين بالبنوك الإسلامية في عملية تحديد وصياغة الأهداف بتلك البنوك مع الأخذ في الاعتبار التوصيات السابق التنويه عنها في هذا الصدد ، وخاصةً :

التوصية بضرورة الاهتمام بوضع أهداف واضحة ومحددة لكافة المستويات التنظيمية بالبنوك الإسلامية ، فضلًا عن ضرورة تضمن لتلك الأهداف كافةَ الخصائص المفتقدة بها والضرورية لتحقيق الفعالية لهذه الأهداف » .

وفي ختام ذلك الجزء الخاص بتقويم الأهداف بالبنوك الإسلامية ، نستطيع أن نجمل أهم السلبيات وأوجه القصور التي أسفر عنها هذا التقويم في الآتي :

١ - عدم التحديد الواضح للأهداف التنظيمية والوظيفية بالبنوك الإسلامية .

٢ - أن الأهداف بالبنوك الإسلامية يعوزها أن تكون أهداف كمية وقابلة للقياس ، وأن تكون محفزة للعاملين ، وأن تكون مفهومة ومقبولة منهم .

٣ - محدودية مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف بالبنوك الإسلامية ، ومحدودية فعالية تلك المشاركة .

ومن ثم يتبين مدى أهمية قيام البنوك الإسلامية بتطبيق التوصيات السابق الإشارة إليها في هذا الصدد .

ثالثًا : تقويم خطط وسياسات البنوك الإسلامية :

أ - من حيث تقويم ماهية مجالات التخطيط بالبنوك الإسلامية ، والمدى الزمني للتخطيط :

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٦)

(رأي الإدارة العليا)

مجالات التخطيط بالبنك الإسلامي والمدى الزمني لكل منها

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١ - تخطيط المجالات التنظيمية والإدارية	متوافر	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	٨٠	٢١	٩١,٣	٩	٩٠	٣٠	٩٠,٩
	غير متوافر	–	–	–	–	٢	٢٠	٢	٨,٧	١	١٠	٣	٩,١
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠
	طويل المدى	١	١٢,٥	١	٢٠	١	١٢,٥	٣	١٤,٣	١	١١,١	٤	١٣,٣
	متوسط	٤	٥٠	١	٢٠	٧	٨٧,٥	١٢	٥٧,١	٣	٣٣,٣	١٥	٥٠
	قصير المدى	٣	٣٧,٥	٣	٦٠	–	–	٦	٥٨,٦	٥	٥٥,٦	١١	٣٦,٧
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٣٠	١٠٠
٢ - تخطيط القوى العاملة	متوافر	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	٨٠	٢١	٩١,٣	٩	٩٠	٣٠	٩٠,٩
	غير متوافر	–	–	–	–	٢	٢٠	٢	٨,٧	١	١٠	٣	٩,١
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠
	طويل المدى	١	١٢,٥	–	–		–	١	٤,٨	–	–	١	٣,٣
	متوسط	٤	٥٠	٢	٤٠	٧	٨٧,٥	١٣	٦١,٩	١	١١,١	١٤	٤٦,٧
	قصير المدى	٣	٣٧,٥	٣	٦٠	١	١٢,٥	٧	٣٣,٣	٨	٨٨,٩	١٥	٥٠
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٣٠	١٠٠
٣ - تخطيط المجالات المصرفية	متوافر	٨	١٠٠	٤	٨٠	٦	٦٠	١٨	٧٨,٣	٩	٩٠	٢٧	٨١,٨
	غير متوافر	–	–	١	٢٠	٤	٤٠	٥	٢١,٧	١	١٠	٦	١٨,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠
	طويل المدى	١	١٢,٥	١	٢٥	–	–	٢	١١,١	–	–	٢	٧,٤
	متوسط	٦	٧٥	٢	٥٠	٢	٣٣,٣	١٠	٥٥,٦	٧	٧٧,٨	١٧	٦٣
	قصير المدى	١	١٢,٥	١	٢٥	٤	٦٦,٧	٦	٣٣,٣	٢	٢٢,٢	٨	٢٩,٦
	الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٦	١٠٠	١٨	١٠٠	٩	١٠٠	٢٧	١٠٠

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
٤ - التخطيط التسويقي لنشاط البنك	متوافر	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٥٠	١٨	٧٨,٢٦	١٠	١٠٠	٢٨	٨٤,٨
	غير متوافر	–	–	–	–	٥	٥٠	٥	٢١,٧٤	–	–	٥	١٥,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠
	طويل المدى	–	–	٢	٤٠	–	–	٢	١١,١	–	–	٢	٧,٢
	متوسط	٥	٦٢,٥	٢	٤٠	٤	٨٠	١١	٦١,١	٦	٦٠	١٧	٦٠,٧
	قصير المدى	٣	٣٧,٥	١	٢٠	١	٢٠	٥	٢٧,٨	٤	٤٠	٩	٣٢,١
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٨	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٨	١٠٠
٥ - تخطيط الأنشطة الاستثمارية	متوافر	٨	١٠٠	٤	٨٠	٦	٦٠	١٨	٧٨,٢٦	٨	٨٠	٢٦	٧٨,٨
	غير متوافر	–	–	١	٢٠	٤	٤٠	٥	٢١,٧٤	٢	٢٠	٧	٢١,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠
	طويل المدى	١	١١,١	–	–	–	–	١	٥,٣	–	–	١	٣,٧
	متوسط	٦	٦٦,٧	٣	٧٥	٥	٨٣,٣	١٤	٧٣,٧	٤	٥٠	١٨	٦٦,٧
	قصير المدى	٢	٢٢,٢	١	٢٥	١	١٦,٧	٤	٢١	٤	٥٠	٨	٢٩,٦
	الإجمالي	٩	١٠٠	٤	١٠٠	٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٨	١٠٠	٢٧	١٠٠
٦ - تخطيط الأنشطة الاجتماعية للبنك	متوافر	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٥٠	١٨	٧٨,٢٦	٩	٩٠	٢٧	٨١,٨
	غير متوافر	–	–	–	–	٥	٥٠	٥	٢١,٧٤	١	١٠	٦	١٨,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠
	طويل المدى	١	١٢,٥	–	–	–	–	١	٥,٥	–	–	١	٣,٧
	متوسط	٤	٥٠	–	–	١	٢٠	٥	٢٧,٨	٢	٢٢,٢	٧	٢٥,٩
	قصير المدى	٣	٣٧,٥	٥	١٠٠	٤	٨٠	١٢	٦٦,٧	٧	٧٧,٨	١٩	٧٠,٤
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٨	١٠٠	٩	١٠٠	٢٧	١٠٠
٧ - التخطيط التكنولوجي	متوافر	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٣	٣٠	١٦	٦٩,٦	٩	٩٠	٢٥	٧٥,٨
	غير متوافر	–	–	–	–	٧	٧٠	٧	٣٠,٤	١	١٠	٨	٢٤,٢
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
لتحديث البنك	طويل المدى	٢	٢٥	١	٢٠	–	–	٣	١٨,٧٥	١	١١,١	٤	١٦
	متوسط	٣	٣٧,٥	١	٢٠	–	–	٤	٢٥	٦	٦٦,٧	١٠	٤٠
	قصير المدى	٣	٣٧,٥	٣	٦٠	٣	١٠٠	٩	٥٦,٢٥	٢	٢٢,٢	١١	٤٤
	الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٣	١٠٠	١٦	١٠٠	٩	١٠٠	٢٥	١٠٠

ولا شك أن ذلك الأمر يعتبر نقطة إيجابية في هذا الصدد ؛ حيث إن هذه العناصر جوهرية لنجاح عملية التخطيط ، وتتكامل مع بعضها البعض وتتبادل التأثير والتأثر ، وعليه فإن أي قصور في أي منها يؤدي بالتالي إلى قصور في بقية العناصر ، وعلى ضوء نتائج الدراسة في هذا الخصوص يتبين الآتي :

١ – أن عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية تتناول عديدًا من المجالات ، ومن أهم تلك المجالات :

١/١ : تخطيط المجالات التنظيمية والإدارية : حيث أجمع على ذلك (٩١٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية .

٢/١ : تخطيط القوى العاملة : حيث أجمع على ذلك أيضًا (٩١٪) .

٣/١ : التخطيط التسويقي لنشاط البنك : واتفق عليه (٨٥٪) .

٤/١ : تخطيط المجالات المصرفية : وقد قرره (٨٢٪) .

٥/١ : تخطيط الأنشطة الاجتماعية للبنك : حيث أجمع على ذلك (٨٢٪) .

٦/١ : تخطيط الأنشطة الاستثمارية : واتفق على ذلك (٧٩٪) .

٧/١ : التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك : حيث رأى ذلك (٧٦٪) .

٢ – أن التخطيط للمدى المتوسط هو التخطيط الغالب في معظم المجالات ، وتلك المجالات هي :

١/٢ : تخطيط الأنشطة الاستثمارية : حيث أجمع على ذلك (٦٦,٧٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية .

٢/٢ : تخطيط المجالات المصرفية : حيث يرى ذلك (٦٣٪) .

٣/٢ : التخطيط التسويقي لنشاط البنك : حيث يرى ذلك (٦٠,٧٪) .

٤/٢ : تخطيط المجالات التنظيمية والإدارية : حيث يرى ذلك (٥٠٪) .

٣ - أن التخطيط للمدى القصير هو التخطيط الغالب في المجالات الثلاثة التالية :

١/٣ : تخطيط الأنشطة الاجتماعية للبنك : حيث رأى ذلك (٧٠,٤٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية .

٢/٣ : تخطيط القوى العاملة : حيث يرى ذلك (٥٠٪) .

٣/٣ : التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك : حيث يرى ذلك (٤٤٪) .

٤ - أن التخطيط طويل المدى يكاد يكون مفتقدًا في كافة المجالات السابق الإشارة إليها طبقًا لآراء الغالبية العظمى من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية ، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى عدم توافر أي قدر من التخطيط طويل المدى فيما يتعلق بالمجالات التالية بمعظم البنوك الإسلامية موضع الدراسة :

١ - تخطيط المجالات المصرفية بكل من بنك ناصر الاجتماعي ، وبنك دبي الإسلامي .

٢ - تخطيط الأنشطة الاستثمارية بكل من بنك ناصر الاجتماعي ، والمصرف الإسلامي ، وبنك دبي الإسلامي .

٣ - تخطيط القوى العاملة لكل من المصرف الإسلامي ، وبنك ناصر ، وبنك دبي الإسلامي .

٤ - التخطيط التسويقي لنشاط البنك بكل من بنك فيصل ، وبنك ناصر ، وبنك دبي الإسلامي .

٥ - تخطيط الأنشطة الاجتماعية بكل من المصرف الإسلامي ، وبنك ناصر ، وبنك دبي الإسلامي .

٦ - التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك ، ببنك ناصر .

ومن منظور آخر يمكن القول إن البنوك الإسلامية التالية يعوزها التخطيط للأمر البعيد في عدد من المجالات :

١ - بنك ناصر : يفتقد التخطيط طويل المدى في ستة مجالات من المجالات السبعة السابق الإشارة إليها موضع الاستقصاء .

٢ – بنك دبي الإسلامي : يفتقد التخطيط طويل المدى في خمسة مجالات .

٣ – المصرف الإسلامي : يفتقد التخطيط طويل المدى في ثلاثة مجالات .

٤ – بنك فيصل الإسلامي : يفتقد التخطيط طويل المدى في مجال واحد فقط هو مجال التخطيط التسويقي لنشاط البنك .

وعلى ضوء ذلك تبين أن التخطيط طويل المدى يلقى اهتمامًا وعناية ملحوظة في بنك فيصل الإسلامي بالمقارنة بالبنوك الإسلامية الأخرى موضع الدراسة .

ومما لا شك فيه أن التخطيط طويل المدى أصبح ضرورة حيوية في ظل الظروف والأوضاع المعاصرة والمتغيرات البيئية العالمية ، وانعكاساتها على كافة المنظمات بكافة البيئات ، ومما لا شك فيه أن البنوك الإسلامية كظاهرة جديدة ورائدة يجب أن تأخذ بالتخطيط طويل المدى حتى يتسنى لها مواجهة المنافسة من المنظمات والبنوك التقليدية التي تستخدم بالتخطيط طويل المدى لكي تكسب الجولة من البنوك الإسلامية وأنشطة البنوك الإسلامية ولا يقتصر على مجال أو نشاط ، وهذا التخطيط طويل المدى يجب أن يعطى كافة المجالات دون بقية المجالات أو الأنشطة . وعليه فإننا نوصي في هذا الصدد :

« بوجوب أخذ البنوك الإسلامية بالتخطيط طويل المدى ، وأن يمتد هذا التخطيط ليشمل كافة مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية ، وألا يقتصر على مجالات أو أنشطة محددة دون بقية المجالات والأنشطة » .

ب – من حيث تقويم مدى قيام البنوك الإسلامية بترجمة خططها إلى برامج عمل :

وفي هذا الصدد أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٧)

(رأي الإدارة العليا)

ترجمة مخطط البنوك الإسلامية إلى برامج عمل

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دائمًا	–		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
غالبًا	١	١٢٫٥	١	٢٥	٤	٥٠	٦	٣٠	–	–	٦	٢٠

أحيانًا	٦	٧٥	٣	٧٥	٤	٥٠	١٣	٦٥	٩	٩٠	٢٢	٧٣,٤
نادرًا	١	١٢,٥	–	–	–	–	١	٥	–	–	١	٣,٣
لا يتم	–	–	–	–	–	–	–	–	١	١٠	١	٣,٣
الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٨	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج تبين الآتي :

١ – أن غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية يرون أن البنوك الإسلامية تلجأ أحيانًا إلى ترجمة الخطط الموضوعة إلى برامج عمل ، بحيث أجمع على ذلك (٧٣,٤٪) .

٢ – أن (٢٠٪) فقط هم الذين يرون أن البنوك الإسلامية تلجأ غالبًا إلى ترجمة الخطط الموضوعة إلى برامج عمل .

ومن ذلك يتبين أن ترجمة وتحويل الخطط إلى برامج عمل تنفيذية ليس النهج الدائم أو الغالب في البنوك الإسلامية .

ولا شك أن هذا الأمر يستوجب الاهتمام ، فالخطط الموضوعة تفقد جدواها إن لم يتم ترجمتها إلى خطط تفصيلية ، والخطط التفصيلية تفقد جدواها إذا لم يتم ترجمتها إلى برامج عمل للتنفيذ والتشغيل .

وعليه فنوصي في هذا الصدد :

« بضرورة التزام البنوك الإسلامية بالعمل على ترجمة وتحويل كافة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية ، وضرورة الالتزام بهذا النهج بشكل دائم » .

ج – من حيث تقويم مدى توافر سياسات محددة ومكتوبة بالبنوك الإسلامية :

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (١٨)

(رأي الإدارة العليا)

سياسات البنوك الإسلامية محدودة ومكتوبة أم شفهية وضمنية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
محددة ومكتوبة	١	١٤,٣	٢	٤٠	٩	٦٠	١٢	٤٤,٥	–	–	١٢	٣٢,٤

شفهية وضمنية	١	١٤,٣	–	–	٥	٣٣,٣	٦	٢٢,٢	١	١٠	٧	١٨,٩
البعض مكتوب والآخر شفهي	٥	٧١,٤	٣	٦٠	١	٦,٧	٩	٣٣,٣	٩	٩٠	١٨	٤٨,٧
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٧	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين عدم وجود نهج أو نمط واضح للبنوك الإسلامية في هذا الصدد ، فغالبية رجال الإدارة العليا (٤٨,٧٪) يرون أن تلك السياسات بعضها مكتوب والبعض الآخر شفهي ، كما يرى (٣٢,٤٪) من رجال الإدارة العليا أن تلك السياسات محددة ومكتوبة ، بينما يرى (١٨,٩٪) منهم أن تلك السياسات شفهية وضمنية .

ومع أهمية السياسات الضمنية والشفهية خصوصًا في مجال المنظمات العريقة والكبيرة ، وأنها قد تكون في بعض الحالات أقوى من أي سياسة مكتوبة ، إلا أن الأمر فيما يتعلق بالبنوك الإسلامية كظاهرة رائدة وذات تجربة متميزة وتوجد في ظل بيئات وبنوك تقليدية ذات سياسات مغايرة ومتباينة ، فمن المهم في هذا الصدد أن تكون السياسات في مجال تلك البنوك الإسلامية مكتوبة ومحددة . وعليه فنوصي في هذا الصدد :

« بوجوب الالتزام بأن تكون كافة سياسات البنوك الإسلامية مكتوبة ومحددة ما أمكن ؛ حتى يتيسر على الجميع الاسترشاد بها ، وتحاشيًا لأي خلاف أو تباين في الاجتهادات أو التغيرات » .

د – من حيث الوقوف على مجالات السياسات الرئيسية بالبنوك الرئيسية :

وفي هذا الصدد فقد أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (١٩)

مجالات السياسات الرئيسية بالبنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
سياسات التوظيف	٥	٢١,٧	–		–	–	٥	١١,٤	٣	١١,٥	٨	١١,٤
السياسات الإدارية	٢	٨,٧	–		١	٤,٨	٣	٦,٨	٣	١١,٥	٦	٨,٦
السياسات المصرفية	٥	٢١,٧	–		٦	٢٨,٦	١١	٢٥	٨	٣٠,٨	١٩	٢٧,١

السياسات الاستثمارية	٤	١٧,٤	-		٦	٢٨,٥	١٠	٢٢,٧	٧	٢٧	١٧	٢٤,٣
السياسات الاجتماعية	٣	١٣,١	-		٧	٣٣,٣	١٠	٢٢,٧	٣	١١,٥	١٣	١٨,٦
سياسات التطوير والتحديث	٤	١٧,٤	-		١	٤,٨	٥	١١,٤	٢	٧,٧	٧	١٠
الإجمالي	٢٣	١٠٠	-		٢١	١٠٠	٤٤	١٠٠	٢٦	١٠٠	٧٠	١٠٠

ومن هذه النتائج يتبين أن السياسات بالبنوك الإسلامية تغطي عددًا من المجالات ، ومن أهمها المجالات التالية :

أولًا : السياسات المصرفية : حيث بلغت نسبة الاستجابات (٢٧,١٪) .

ثانيًا : مجال السياسات الاستثمارية : حيث بلغت الاستجابات (٢٤,٣٪) .

ثالثًا : مجال السياسات الاجتماعية : حيث بلغت الاستجابات (١٨,٦٪) .

رابعًا : مجال سياسات التوظيف : حيث بلغت الاستجابات (١١,٤٪) .

خامسًا : مجال سياسات التطوير والتحديث : حيث بلغت الاستجابات (١٠٪) .

سادسًا : ثم أخيرًا مجال السياسات الإدارية : حيث بلغت الاستجابات (٨,٦٪) .

وليس العبرة بمجرد توافر السياسات وتعددها ، بل العبرة بالتنسيق بين تلك السياسات وتوافقها مع رسالة البنوك الإسلامية ، وهذا ما سنتبينه في البند التالي .

هـ - من حيث تقويم مدى توافق سياسات البنوك الإسلامية مع رسالة تلك البنوك :

لقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (٢٠)

(رأي الإدارة العليا)

اتفاق سياسات البنك الإسلامي مع رسالته

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
إلى حد كبير	٥	٦٢,٥	٢	٥٠	-		٧	٣٦,٨	٢	٢٠	٩	٣١
إلى حد ما	٣	٣٧,٥	٢	٥٠	٧	١٠٠	١٢	٦٣,٢	٧	٧٠	١٩	٦٥,٥

لا تتفق	–	–	–		–		–	–	١	١٠	١	٣,٥
الإجمالي	٨	١٠٠	٤	١٠٠	٧	١٠٠	١٩	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٩	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي :

١ - تذكر نسبة كبيرة من رجال الإدارة العليا (٦٥,٥٪) أن سياسات البنوك الإسلامية تتفق مع رسالة تلك البنوك ولكن إلى حد ما ، فضلًا عن أن هناك (٣,٥٪) يرون أن تلك السياسات لا تتفق مع رسالة تلك البنوك .

٢ - وفي المقابل نجد هناك (٣١٪) يرون أن السياسات تتفق مع الرسالة في البنوك الإسلامية إلى حد كبير .

وعليه فإن رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية (٦٩٪) يرون أن سياسات تلك البنوك لا تتفق إلى حد كبير مع رسالة تلك البنوك . وبدهي أن اتفاق وتوافق السياسات والخطط مع الرسالة بأي منظمة مطلب حيوي وضروري ؛ من أجل وحدة الرؤية ، وترشيد القرارات وتوجيهها ، والتنسيق بين مختلف المجالات والأنشطة ، وإذا كان ذلك الأمر حيويًا وضروريًا في كافة المنظمات ، فإنه أشد ضرورة وحيوية في البنوك الإسلامية ، حيث تتميز الرسالة بتأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية لتلك البنوك (جدول رقم ٢) وما يستوجبه ذلك من توافق كافة السياسات والخطط مع هذا المنطلق الأساسي المحدد لطبيعة البنوك الإسلامية . وعليه فإننا نوصي في هذا الصدد :

« بوجوب مراجعة كافة السياسات القائمة بالبنوك الإسلامية ، والتحقق من مدى اتفاقها وتوافقها مع رسالة تلك البنوك ، وضرورة تقويمها بما يكفل التوافق الكامل بين هذه السياسات ورسالة تلك البنوك » .

وفي ختام هذا التقويم للخطط والسياسات بالبنوك الإسلامية يمكن التأكيد مرة أخرى على التوصيات الأخرى في هذا الصدد ، وخاصةً من حيث :

١ - « وجوب الأخذ بالتخطيط طويل المدى ، وأن يمتد هذا التخطيط ليشمل كافة مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية » .

٢ - « وجوب الاهتمام والحرص الدائم على ترجمة وتحويل كافة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية » .

٣ - « وجوب الالتزام بأن تكون كافة سياسات البنوك الإسلامية سياسات مكتوبة ومحددة ما أمكن » .

٤ - فضلًا عن التوصية الأخيرة السابق التنويه عنها ، والمتعلقة بوجوب التنسيق والتوافق الكامل بين السياسات ورسالة البنوك الإسلامية .

ونأمل من خلال تطبيق البنوك الإسلامية لتلك التوصيات التغلب على المثالب وأوجه القصور التي أسفر عنها تقويم الخطط والسياسات بالبنوك الإسلامية ، والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

١ - عدم وجود اهتمام كافٍ بالتخطيط طويل المدى .

٢ - عدم الاهتمام الكافي بترجمة وتحويل الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية .

٣ - افتقار السياسات بالبنوك الإسلامية إلى التوافق الكامل مع رسالة تلك البنوك فضلًا عن افتقارها إلى الوضوح والتحديد .

٤ - لا توجد سياسات إدارية مكتوبة وفي متناول العاملين والعملاء .

وفي ختام هذا الفصل ، ومن جماع هذا التقويم لكل من الرسالة ، والأهداف ، والخطط والسياسات بالبنوك الإسلامية ، وما أسفر عنه من سلبيات وأوجه قصور بتلك العناصر يتضح صحة الشق الأول من غرض هذا البحث .

* * *

الفَصْلُ الثَّانِي : تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية [1]

تقديم :

سبقت الإشارة خلال الفصل الأول إلى أن من أهم مكونات رسالة البنك الإسلامي ما يلي :

١ - الغاية الرئيسية من وجود البنك .

٢ - التوجهات المستقبلية للبنك .

٣ - مجالات أعمال البنك .

٤ - احتياجات العملاء والمجتمع المستهدف إشباعها .

٥ - الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك .

كما سبق التنويه بأهمية وضرورة توافر الرسالة الفعالة والواضحة والمحددة ، وسبق كذلك خلال الفصل السابق تقويم مدى توافر تلك المكونات أو العناصر بالرسالة بالبنوك الإسلامية ، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا بتلك البنوك ، ونظرًا لتلك الأهمية التي للرسالة فسيتم خلال هذا الفصل تقويم الرسالة بالبنوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين مع تلك البنوك من خلال الوقوف على ردود أفعالهم وتقويمهم للمكونات الثلاثة التالية من مكونات رسالة البنك الإسلامي ، وهي تلك المكونات التي في مقدور المتعاملين مع البنك قياس مردود فعاليتها وتأثيرها عليهم من خلال تعاملهم مع تلك البنوك ، وهذه المكونات هي :

---

(١) أعد هذا الفصل د. عبد الشافي محمد أبو العينين ، وعاونه في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد .

١ - تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك .

٢ - تحديد احتياجات العملاء - والمجتمع - المستهدف إشباعها .

٣ - تحديد مجالات أعمال البنك الإسلامي .

وعليه فسيتم خلال هذا الفصل تقويم تلك المكونات من وجهة نظر المتعاملين مع البنوك الإسلامية وفقًا لما يلي :

أولًا : تقويم العملاء لمردود تحديد « احتياجات العملاء - والمجتمع - المستهدف إشباعها » كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية ، وذلك من خلال تحليل وتقويم العناصر التالية :

١ - الوقوف على دوافع وأسباب التعامل مع البنوك الإسلامية .

٢ - تقويم العملاء لجودة مناخ وأساليب تعامل البنوك الإسلامية مع العملاء .

٣ - تقويم العملاء لجودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية .

ثانيًا : تقويم العملاء لمردود « تحديد مجالات أعمال البنوك الإسلامية » كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية ، وذلك من خلال تقويم العناصر التالية :

١ - تقويم العملاء لمدى تنوع الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية .

٢ - تقويم العملاء لمدى تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية .

ثالثًا : تقويم العملاء لمردود « تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية » كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية ، وذلك من خلال تقويم العناصر التالية :

١ - تقويم العملاء لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية .

٢ - تقويم مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية .

أولًا : تقويم العملاء لمردود « تحديد احتياجات العملاء - والمجتمع - المستهدف إشباعها » كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية :

أ - من حيث الوقوف على دوافع وأسباب التعامل مع البنوك الإسلامية :

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٢١)
(رأي المتعاملين)
أسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الأمان والسمعة الطيبة للبنك	٤٠	١٩,٦	٨	٢٥,٨	١٠	٣٨,٥	٥٨	٢٢,٢	٢٦	٢٠,١	٨٤	٢١,٥
نظام وأسلوب التعامل مع العملاء	٣٥	١٧,٢	٤	١٢,٩	٤	١٥,٤	٤٣	١٦,٥	٢٤	١٨,٦	٦٧	١٧,٢
موقع البنك وسهولة المواصلات إليه	٣٢	١٥,٧	٤	١٢,٩	٢	٧,٧	٣٨	١٤,٦	١٩	١٤,٧	٥٧	١٤,٦
تنوع الخدمة البنكية لدى البنك	٣٢	١٥,٧	٣	٩,٧	٣	١١,٥	٣٨	١٤,٦	١٦	١٢,٤	٥٤	١٣,٨
التزام البنك بالشريعة الإسلامية في تعامله	٣٦	١٧,٦	١٠	٣٢,٣	٥	١٩,٢	٥١	١٩,٥	٣٠	٢٣,٣	٨١	٢٠,٨
الربح والعائد المجزي	٢٩	١٤,٢	٢	٦,٤	٢	٧,٧	٣٣	١٢,٦	١٤	١٠,٩	٤٧	١٢,١
الإجمالي	٢٠٤	١٠٠	٣١	١٠٠	٢٦	١٠٠	٢٦١	١٠٠	١٢٩	١٠٠	٣٩٠	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي :

١ - أن من أهم عوامل وأسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية ما يلي :

١/١ : الأمان والسمعة الطيبة للبنك : حيث حصل هذا العامل على (٢١,٥٪) من إجمالي التكرارات .

٢/١ : التزام البنك بالشريعة الإسلامية : حيث حصل هذا العامل على (٢٠,٨٪) من إجمالي التكرارات .

٣/١ : نظام وأسلوب التعامل مع العملاء : حيث حصل هذا العامل على (١٧,٢٪) من إجمالي التكرارات .

٢ - إن أقل العوامل من حيث التأثير في تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية :

٢/١ : الربح أو العائد المجزي : حيث حصل على (١٢,١٪) من إجمالي التكرارات .

٢/٢ : تنوع الخدمة البنكية لدى البنك : حيث حصل على (١٣,٨٪) من إجمالي التكرارات .

٣/٢ : موقع البنك وسهولة المواصلات من وإلى البنك : حيث حصل على (١٤,٦٪) من إجمالي التكرارات .

ويلاحظ بشكل عام وجود تباين كبير بين أسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية مما يشير إلى الاهتمام المتوازن إلى حد ما من قبل المتعاملين فيما يتعلق بأسباب التعامل المشار إليها .

وإذا كانت تلك هي العوامل المؤثرة على تفضيل وإقبال العملاء على التعامل مع البنوك الإسلامية ، فماذا عن العوامل التي يمكن أن تدعو هؤلاء العملاء لإنهاء تعاملاتهم مع البنك وسحب ودائعهم من البنك الإسلامي ، لقد تم استقصاء آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية في هذا الصدد ، ولقد أسفر الاستقصاء عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٢٢)

(رأي المتعاملين)

أسباب الإقدام على سحب الإيداعات من البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
حينما ينخفض العائد الذي أحصل عليه	٢	٤,٦	٢	١٣,٣	–	–	٤	٥,٣	–	–	٤	٣,٥
حينما تهتز الثقة في البنك	٢١	٤٧,٧	٦	٤٠	١٢	٧٠,٦	٣٩	٥١,٣	١٠	٢٦,٣	٤٩	٤٣
حينما أشعر بأن البنك لا يختلف عن البنوك التقليدية في شيء	٢١	٤٧,٧	٧	٤٦,٧	٥	٢٩,٤	٣٣	٤٣,٤	٢٨	٧٣,٧	٦١	٥٣,٥
الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	١٧	١٠٠	٧٦	١٠٠	٣٨	١٠٠	١١٤	١٠٠

وعلى ضوء نتائج هذا الاستقصاء يتبين الآتي :

١ - أن انخفاض العائد المادي والاقتصادي ليس له تأثير يذكر كأحد العوامل المؤثرة على إقدام المتعاملين على إنهاء تعاملاتهم مع البنك الإسلامي وسحب ودائعهم منه ؛ حيث لم تتجاوز نسبته (٣,٥٪) .

٢ - أن كل من العاملين التاليين لهما تأثير كبير في هذا الصدد :

١/٢ : عندما يفقد البنك الإسلامي تميزه عن البنوك التقليدية ، وبحيث يشعر المتعاملون بأن البنوك التي يتعاملون معها على أنها إسلامية لا تختلف عن البنوك التقليدية في شيء عند ذلك يقدم هؤلاء المتعاملون على سحب ودائعهم وإنهاء تعاملاتهم معها ، حيث ذكر ذلك (٣٥,٥٪) من المتعاملين ، وتجدر الإشارة إلى أن تلك النسبة ترتفع إلى (٧٣,٧٪) لدى عملاء بنك دبي .

٢/٢ : حينما تهتز الثقة في البنك - وإدارته - حيث رأى ذلك (٤٣٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية .

وعلى ضوء هذا الاستقصاء لأهم نتائجه يتضح أهمية تميز البنك الإسلامي في أنشطته ومعاملاته عن البنوك التقليدية ، وتأكيد هذا البنك لهويته الإسلامية في معاملاته وتعامله مع العملاء ، كذلك أهمية عنصر الاطمئنان والثقة في البنك الإسلامي وإدارته وحسن رعايته وإدارته لأموال المتعاملين .

وقد تأكد ذلك مرة ثالثة عند استقصاء آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية حول أهم مزايا التعامل مع البنوك الإسلامية (سؤال رقم ١١) ، وأهم عيوب ومخاطر التعامل مع تلك البنوك (سؤال رقم ١٢) حيث أجمع معظم المتعاملين على الآتي :

١ - أن من أهم مزايا التعامل مع البنوك الإسلامية هو التزام تلك البنوك بتطبيق الشريعة الإسلامية في معاملاتها ، وما يترتب على ذلك من فوائد أخرى شرعية ونفسية .

٢ - أن من أهم مخاطر التعامل مع تلك البنوك الإسلامية ، هو كما قال بعضهم وبالنص « ألا تكون أهلًا في معاملاتها للاسم والمعنى الذي تحمله » ، وأن تكون « إسلامية قولًا لا عملًا » .

وعلى ضوء هذه الاستقصاءات لعوامل وأسباب التعامل مع البنوك الإسلامية يتضح

أن من أهم عوامل وأسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية العوامل التالية :

١ - التزام البنك بالشريعة الإسلامية في تعامله كأهم عامل من عوامل تعامل العملاء مع البنوك الإسلامية .

٢ - توافر الثقة والاطمئنان والسمعة الطيبة للبنك الإسلامي ، ولا شك أن ذلك يبرز أهمية الإدارة الواعية لتلك البنوك التي تحرص على تقديم صورة ذهنية جيدة وصادقة عن البنك لعملاء البنك الإسلامي .

٣ - نظام وأسلوب التعامل مع العملاء .

تلك هي أهم عوامل وأسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الربح أو العائد المجزي قد جاء في المرتبة الأخيرة من بين مجموع أسباب ودوافع التعامل مع البنوك الإسلامية ، ومع ذلك فيجب ألا تركن البنوك الإسلامية إلى ذلك وتتقاعس عن التوظيف الفعال لأموال وودائع العملاء وتحقيق العائد المجزي لهم - فضلًا عن مراعاة العوامل والدوافع الأخرى - وذلك حتى يتسنى لها استمرار الاحتفاظ بعملائها في المدى الطويل ، وبشكل عام فإن هذا العامل يحتاج إلى بحث مستقل .

ب - من حيث تقويم العملاء لمدى جودة مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية :

ولقد أسفرت الدراسة عن النتائج التي يوضحها الجدول التالي ، والتي تعبر عن آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية موضع الدراسة في هذا الصدد :

جدول رقم (٢٣)

(رأي المتعاملين)

رضاء المتعاملين عن مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية

البيان / البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
سرعة أداء الخدمة البنكية للعملاء ع١٤	رضاء تام	٢٠	٤٧,٦	٢	١٤,٣	٩	٣٠	٣١	٣٦	١٩	٥٠	٥٠	٤٠,٣
	رضاء محدود	١٥	٣٥,٧	٧	٥٠	١١	٣٦,٧	٣٣	٣٨,٤	١٧	٤٤,٧	٥٠	٤٠,٣

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
	غير راض	٧	١٦,٧	٥	٣٥,٧	١٠	٣٣,٣	٢٢	٢٥,٦	٢	٥,٣	٢٤	١٩;٤
	الإجمالي	٤٢	١٠٠	١٤	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٦	١٠٠	٣٨	١٠٠	١٢٤	١٠٠
خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء ع٢	رضاء تام	٢٣	٥٤,٨	-		١	٣,٤	٢٤	٢٨,٩	١٨	٤٧,٤	٤٢	٣٤,٧
	رضاء محدود	١٦	٣٨,١	٧	٥٨,٣	١٤	٤٨,٣	٣٧	٤٤,٦	١٦	٤٢,١	٥٣	٤٣,٨
	غير راض	٣	٧,١	٥	٤١,٧	١٤	٤٨,٣	٢٢	٢٦,٥	٤	١٠,٥	٢٦	٢١,٥
	الإجمالي	٤٢	١٠٠	١٢	١٠٠	٢٩	١٠٠	٨٣	١٠٠	٣٨	١٠٠	١٢١	١٠٠
مستوى النظافة والنظام بالبنك ع٣	رضاء تام	٢٥	٥٦,٨	٢	١٥,٤	٤	١٣,٣	٣١	٣٥,٦	١٨	٥٠	٤٩	٣٩,٨
	رضاء محدود	١٦	٣٦,٤	٥	٣٨,٥	١٩	٦٣,٤	٤٠	٤٦	١١	٣٠,٦	٥١	٤١,٥
	غير راض	٣	٦,٨	٦	٤٦,١	٧	٢٣,٣	١٦	١٨,٤	٧	١٩,٤	٢٣	١٨,٧
	الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٣	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٧	١٠٠	٣٦	١٠٠	١٢٣	١٠٠
أماكن انتظار واستقبال العملاء ع٤	رضاء تام	٢٤	٥٣,٣	٣	٢٥	٢	٦,٦٥	٢٩	٣٣,٣	٥	١٣,٥	٣٤	٢٧,٤
	رضاء محدود	١٨	٤٠	٣	٢٥	١٧	٥٦,٧	٣٨	٤٣,٧	١٨	٤٨,٧	٥٦	٤٥,٢
	غير راض	٣	٦,٧	٦	٥٠	١١	٣٦,٦٥	٢٠	٢٣	١٤	٣٧,٨	٣٤	٢٧,٤
	الإجمالي	٤٥	١٠٠	١٢	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٧	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٢٤	١٠٠
المصلى أو المسجد ع٥	رضاء تام	٢٨	٦٥,١	٢	١٣,٣	٢	١٦,٧	٣٢	٤٥,٧	٦	٢٤	٣٨	٤٠
	رضاء محدود	١٤	٣٢,٦	٨	٥٣,٤	٣	٢٥	٢٥	٣٥,٧	٨	٣٢	٣٣	٣٤,٧
	غير راض	١	٢,٣	٥	٣٣,٣	٧	٥٨,٣	١٣	١٨,٦	١١	٤٤	٢٤	٢٥,٣
	الإجمالي	٤٣	١٠٠	١٥	١٠٠	١٢	١٠٠	٧٠	١٠٠	٢٥	١٠٠	٩٥	١٠٠
حسن الاستقبال والمعاملة	رضاء تام	٢٨	٦٣,٦	٢	١٣,٣	٦	٢٠	٣٦	٤٠,٤	١٧	٤٤,٧	٥٣	٤١,٧
	رضاء محدود	١٦	٣٦,٤	٧	٤٦,٧	١٧	٥٦,٧	٤٠	٤٥	١٨	٤٧,٤	٥٨	٤٥,٧

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
للعملاء ع٦	غير راض	-		٦	٤٠	٧	٢٣,٣	١٣	١٤,٦	٣	٧,٩	١٦	١٢,٦
	الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٨	١٠٠	١٢٧	١٠٠
تنوع مجالات الخدمة البنكية ع٧	رضاء تام	٢٨	٧٠	١	٧,٧	٢	٨	٣١	٣٩,٨	١٦	٤٧,١	٤٧	٤٢
	رضاء محدود	١٢	٣٠	٨	٦١,٥	٧	٢٨	٢٧	٣٤,٦	١٥	٤٤,١	٤٢	٣٧,٥
	غير راض	-		٤	٣٠,٨	١٦	٦٤	٢٠	٢٥,٦	٣	٨,٨	٢٣	٢٠,٥
	الإجمالي	٤٠	١٠٠	١٣	١٠٠	٢٥	١٠٠	٧٨	١٠٠	٣٤	١٠٠	١١٢	١٠٠
العائد على الإنتاج والإيداعات ع٨	رضاء تام	١٨	٦١,٤	-		٢	٨,٧	٢٠	٢٤,٤	٤	١٤,٣	٢٤	٢١,٨
	رضاء محدود	١٧	٣٨,٦	٣	٢٠	٤	١٧,٤	٢٤	٢٩,٣	١٧	٦٠,٧	٤١	٣٧,٣
	غير راض	٩	٢٠,٦	١٢	٨٠	١٧	٧٣,٩	٣٨	٤٦,٣	٧	٢٥	٤٥	٤٠,٩
	الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٣	١٠٠	٨٢	١٠٠	٢٨	١٠٠	١١٠	١٠٠
نظام تلقي الشكاوى والمقترحات ع٩	رضاء تام	٢١	٥١,٢	-		١	٣,٩	٢٢	٢٧,٥	٦	٢٢,٢	٢٨	٢٦,٢
	رضاء محدود	١٢	٢٩,٢	٢	١٥,٤	٧	٢٦,٩	٢١	٢٦,٢٥	١١	٤٠,٨	٣٢	٢٩,٩
	غير راض	٨	١٩,٥	١١	٨٤,٦	١٨	٦٩,٢	٣٧	٤٦,٢٥	١٠	٣٧	٤٧	٤٣,٩
	الإجمالي	٤١	١٠٠	١٣	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٠٧	١٠٠
الخدمة البنكية للسيدات ع١٠	رضاء تام	٢٦	٦٣,٤	-		١	٤,٦	٢٧	٣٤,٦	١٦	٦٩,٦	٤٣	٤٢,٦
	رضاء محدود	١٣	٣١,٧	١	٦,٧	٥	٢٢,٧	١٩	٢٤,٤	٦	٢٦,١	٢٥	٢٤,٧
	غير راض	٢	٤,٩	١٤	٩٣,٣	١٦	٧٢,٧	٣٢	٤١	١	٤,٣	٣٣	٣٢,٧
	الإجمالي	٤١	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٢	١٠٠	٧٨	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠١	١٠٠
الخدمة البنكية لكبار السن والمرضى	رضاء تام	١٧	٤١,٥	-		١	٤,٨	١٨	٢٣,٤	٨	٢٩,٦	٢٦	٢٥
	رضاء محدود	١٧	٤١,٥	-		٥	٢٣,٨	٢٢	٢٨,٦	١١	٤٠,٨	٣٣	٣١,٧

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
ع١١	غير راض	٧	١٧	١٥	١٠٠	١٥	٧١,٤	٣٧	٤٨	٨	٢٩,٦	٤٥	٤٣,٣
	الإجمالي	٤١	١٠٠	١٥	١٠٠	٢١	١٠٠	٧٧	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٠٤	١٠٠
أماكن انتظار سيارات المتعاملين ع١٢	رضاء تام	١١	٢٦,٨	١	٧,٧	١	٣,٧	١٣	١٦	٦	١٧,٧	١٩	١٦,٥
	رضاء محدود	١٦	٣٩	١	٧,٧	-		١٧	٢١	٨	٢٣,٥	٢٥	٢١,٧٥
	غير راض	١٤	٣٤,٢	١١	٨٤,٦	١٦	٩٦,٣	٥١	٦٣	٢٠	٥٨,٨	٧١	٦١,٧٥
	الإجمالي	٤١	١٠٠	١٣	١٠٠	٢٧	١٠٠	٨١	١٠٠	٣٤	١٠٠	١١٥	١٠٠
الثقة في إدارة وتعاملات البنك ع١٣	رضاء تام	٢٧	٦٢,٨	٢	١٤,٣	٢	٦,٧	٣١	٣٥,٦	١٨	٤٨,٧	٤٩	٣٩,٥
	رضاء محدود	١٣	٣٠,٢	٨	٥٧,١	١٩	٦٣,٣	٤٠	٤٦	١٥	٤٠,٥	٥٥	٤٤,٤
	غير راض	٣	٧	٤	٢٨,٦	٩	٣٠	١٦	١٨,٤	٤	١٠,٨	٢٠	١٦,١
	الإجمالي	٤٣	١٠٠	١٤	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٧	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٢٤	١٠٠
مستوى الدقة في البيانات والحسابات ع١٤	رضاء تام	٣٥	٧٩,٥	٣	٢٣,١	٤	١٣,٣	٤٢	٤٨,٣	٢٣	٦٥,٧	٦٥	٥٣,٣
	رضاء محدود	٩	٢٠,٥	٧	٥٣,٨	١٨	٦٠	٣٤	٣٩,١	١١	٣١,٤	٤٥	٣٦,٩
	غير راض	-		٣	٢٣,١	٨	٢٦,٧	١١	١٢,٦	١	٢,٩	١٢	٩,٨
	الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٣	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٧	١٠٠	٣٥	١٠٠	١٢٢	١٠٠
مرونة البنك في مواجهة مشكلات العملاء (فقد شيك) ع١٥	رضاء تام	٢٩	٧٠,٧	٢	١٥,٤	٤	١٦	٣٥	٤٤,٣	١٣	٤٦,٤	٤٨	٤٤,٩
	رضاء محدود	١٠	٢٤,٤	٨	٦١,٥	١٣	٥٢	٣١	٣٩,٢	١٢	٤٢,٩	٤٣	٤٠,٢
	غير راض	٢	٤,٩	٣	٢٣,١	٨	٣٢	١٣	١٦,٥	٣	١٠,٧	١٦	١٤,٩
	الإجمالي	٤١	١٠٠	١٣	١٠٠	٢٥	١٠٠	٧٩	١٠٠	٢٨	١٠٠	١٠٧	١٠٠
مواعيد العمل والدوام بالبنك ع١٦	رضاء تام	٣٤	٧٧,٣	٤	٤٤,٥	٤	١٤,٨	٤٢	٥٢,٥	٢٤	٦٤,٩	٦٦	٥٦,٤
	رضاء محدود	٩	٢٠,٤	٢	٢٢,٢	١٨	٦٦,٧	٢٩	٣٦,٢٥	١٣	٣٥,١	٤٢	٣٥,٩

البيان	البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
	غير راض	١	٢,٣	٣	٣٣,٣	٥	١٨,٥	٩	١١,٢٥	-	-	٩	٧,٧
	الإجمالي	٤٤	١٠٠	٩	١٠٠	٢٧	١٠٠	٨٠	١٠٠	٣٧	١٠٠	١١٧	١٠٠
التوظيف الإسلامي لأموال العملاء ع١٧	رضاء تام	٢٦	٥٩,١	١	٦,٧	٢	٦,٩	٢٩	٣٢,٩	٩	٣١	٣٨	٣٢,٥
	رضاء محدود	١٧	٣٨,٦	١١	٧٣,٣	١٢	٤١,٤	٤٠	٤٥,٥	١٥	٥١,٧	٥٥	٤٧
	غير راض	١	٢,٣	٣	٢٠	١٥	٥١,٧	١٩	٢١,٦	٥	١٧,٣	٢٤	٢٠,٥
	الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٩	١٠٠	٨٨	١٠٠	٢٩	١٠٠	١١٧	١٠٠

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج هذا الجدول تتضمن تقويم العملاء كذلك لمدى جودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية ، فضلًا عن تقويمهم لمدى جودة مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بتلك البنوك ، والتي سيتم تناولها في هذا الموضع .

ولقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية فيما يتعلق بمدى جودة مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية :

١ - تبين من الدراسة أن العناصر التالية هي موضع رضاء تام من غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية :

١/١ : مواعيد العمل والدوام بالبنوك الإسلامية : حيث ذكر ذلك (٥٦,٤٪) من المتعاملين مع تلك البنوك ، وفي المقابل فإن (٧,٧٪) فقط غير راضين عن ذلك .

٢/١ : الخدمة البنكية للسيدات : حيث قرر ذلك (٤٢,٦٪) ، وفي المقابل فإن هناك (٣٢,٧٪) غير راضين عن أسلوب الخدمة البنكية للسيدات بتلك البنوك .

٣/١ : المصلى والمسجد بالبنوك الإسلامية لتيسير إقامة الصلاة ؛ حيث ذكر ذلك (٤٠٪) ، وفي المقابل فإن هناك (٢٥,٣٪) غير راضين عن دور ومساهمة البنوك الإسلامية في هذا الصدد .

٢ - تبين من الدراسة أن العناصر التالية موضع رضاء محدود من غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية :

١/٢ : أسلوب الاستقبال والمعاملة للعملاء : حيث ذكر ذلك (٤٥,٧٪) من المتعاملين مع تلك البنوك ، في حين ذكر (٤١,٧٪) أنهم راضين تمامًا ، وذكر في المقابل (١٢,٦٪) أنهم غير راضين عن أسلوب البنك في هذا الصدد .

٢/٢ : أماكن انتظار واستقبال العملاء : حيث رأى ذلك (٤٥,٢٪) ، في حين ذكر (٢٧,٤٪) أنهم راضين تمامًا ، وذكر في المقابل (٢٧,٤٪) أنهم غير راضين عن ذلك .

٣/٢ : خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء : حيث قرر ذلك (٤٣,٨٪) ، في حين ذكر (٣٤,٧٪) أنهم راضين تمامًا ، وذكر في المقابل (٢١,٥٪) أنهم غير راضين عن ذلك .

٤/٢ : مستوى النظافة والنظام بالبنك : حيث أجمع على ذلك (٤١,٥٪) ، في حين قرر (٣٩,٨٪) أنهم راضون تمامًا ، وذكر في المقابل (١٨,٧٪) أنهم غير راضين عن ذلك العنصر .

٣ - تبين من الدراسة أن العناصر التالية موضع عدم رضاء من جانب غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية :

١/٣ : الأماكن المخصصة لانتظار سيارات المتعاملين : وقد قرر ذلك (٦١,٧٥٪) من المتعاملين مع تلك البنوك ، في حين ذكر (١٦,٥٪) أنهم راضون عن ذلك ، بينما ذكر (٢١,٧٥٪) أن هذا العنصر موضع رضاء محدود من جانبهم .

٢/٣ : نظام تلقي الشكاوى والمقترحات : حيث ذكر ذلك (٤٣,٩٪) ، في حين ذكر (٢٦,٢٪) أنهم راضون تمامًا ، بينما ذكر (٢٩,٩٪) أن هذا العنصر موضع رضاء محدود من جانبهم .

٣/٣ : الخدمة البنكية لكبار السن : حيث ذكر ذلك (٤٣,٣٪) ، في حين ذكر (٢٥٪) أنهم راضون تمامًا ، بينما ذكر (٣١,٧٪) أن هذا العنصر موضع رضاء محدود من جانبهم .

وعلى ضوء هذه النتائج تبين وجود بعض أوجه القصور فيما يتعلق ببعض جوانب ونظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية ، ونظرًا لأن إشباع احتياجات العملاء تمثل أحد المكونات الرئيسية لرسالة البنك الإسلامي - راجع نتائج جدول رقم (٢) - فضلًا عن أنها غاية أساسية تسعى إليها كافة المنظمات ، وعليه فإننا نوصي في هذا الصدد بالآتي :

« بوجوب تدارك أوجه القصور في نظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية ، وخاصةً فيما يتعلق بما يلي :

- تحسين أسلوب الاستقبال والمعاملة للعملاء .
- الارتفاع بمستوى أماكن الانتظار والاستقبال للعملاء .
- الارتفاع بمستوى خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء .
- الارتفاع بمستوى النظافة والنظام بالبنوك الإسلامية .
- توفير أماكن لانتظار سيارات المتعاملين .
- دراسة نظام تلقي الشكاوى والمقترحات ، والعمل على زيادة فعاليته .
- الارتفاع بمستوى الخدمة البنكية المقدمة لكبار السن والمرضى » .

وبدهي أن تلك العناصر مع أهمية توافرها في أي بنك فإن معظم تلك العناصر تتزايد أهمية توافرها بصفة خاصة في البنوك الإسلامية ؛ نظرًا لتوافقها مع مقتضيات ومتطلبات التوجه الإسلامي لتلك البنوك . فالنظافة والنظام ، والكلمة الطيبة ، وحسن الاستقبال ، والتيسير على المرضى وكبار السن كل هذه الأمور وغيرها من الأمور يجب الحرص على توافرها في كافة المنظمات الإسلامية ، ناهيك عن البنوك الإسلامية . هذا فضلًا عن أن نظام وأسلوب التعامل مع العملاء يشكل أحد الأسباب أو الدوافع الهامة لتفضيل العملاء للتعامل مع تلك البنوك - جدول رقم (٢١) .

جـ - من حيث تقويم العملاء لمدى جودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية :

لقد أسفر استقصاء آراء المتعاملين في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٢٤)

(رأي المتعاملين)

أفضلية الخدمة بالبنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
من البنوك التقليدية	١٣	٢٩,٥٥	٧	٤٦,٧	١٣	٤٣,٣	٣٣	٣٧,١	٢٢	٥٧,٩	٥٥	٤٣,٣
من البنوك الإسلامية الأخرى	١٨	٤٠,٩	٣	٢٠	-	-	٢١	٢٣,٦	٣	٧,٩	٢٤	١٨,٩

من كليهما	١٣	٢٩,٥٥	-	-	-	-	١٣	١٤,٦	٢	٥,٣	١٥	١١,٨
لم - يجب	-	-	٥	٣٣,٣	١٧	٥٦,٧	٢٢	٢٤,٧	١١	٢٨,٩	٣٣	٢٦
الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٨	١٠٠	١٢٧	١٠٠

يتبين من تلك النتائج الآتي :

١ - أن (٤٣,٣٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة البنكية فيها أفضل من البنوك التقليدية .

٢ - أن (١٨,٩٪) من المتعاملين يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة البنكية بالبنك الإسلامي الذي يتعاملون معه أفضل من البنوك الإسلامية الأخرى .

٣ - أن (١١,٨٪) يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة بالبنك الإسلامي الذي يتعاملون معه أفضل من كل البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية الأخرى .

ومن ذلك يتضح الآتي :

١ - أن (٥٥٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية أفضل من البنوك التقليدية .

٢ - أن (٣٠,٧٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية يعتقدون بتميز نوعية ومستوى الخدمة البنكية بالبنك الذي يتعاملون معه عن غيره من البنوك الإسلامية الأخرى ، وخاصةً بالنسبة لبنك فيصل حيث ترتفع تلك النسبة إلى (٧٠,٤٪) .

٣ - أن (٢٦٪) من المتعاملين لم يذكروا أن للبنوك الإسلامية التي يتعاملون معها مثل هذا التميز . ورغبة في الوقوف على مجالات التميز أو عدم التميز في جودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية ، ثم استقصاء آراء المتعاملين مع تلك البنوك في هذا الصدد ، وقد أمكن الوقوف على النتائج التالية ، والتي سبق أن تضمنها الجدول رقم (٢٤) :

١ - أن العناصر التالية هي موضع رضاء تام من غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية :

١/١ : مستوى الدقة في البيانات والحسابات : حيث رأى ذلك (٥٣٪) من المتعاملين مع تلك البنوك ، وذكر في المقابل (٩,٨٪) أنهم غير راضين عن ذلك ، بينما ذكر (٣٦,٩٪) أن رضاءهم محدود .

٢/١ : مرونة البنك في مواجهة مشكلات العملاء (كفقد شيك) : حيث عبر

(٤٥٪) عن رضاهم التام ، بينما (٤٠,٢٪) أن رضاءهم محدود ، وفي المقابل فإن (١٥٪) فقط يرون أنهم غير راضين عن موقف البنك في هذا الصدد .

٣/١ : تنوع مجالات الخدمة البنكية : حيث أعرب (٤٢٪) عن رضائهم التام عن ذلك ، في حين يرى (٣٧,٥٪) أن رضاءهم محدود ، وفي المقابل فإن (٢٠,٥٪) غير راضين عن تنوع مجالات الخدمة البنكية بتلك البنوك .

٤/١ : سرعة أداء الخدمة البنكية للعملاء : حيث ذكر (٤٠,٣٪) أنهم راضون رضاءً تامًا عن ذلك ، في حين يرى (٤٠٪) أن رضاءهم محدود ، في المقابل فإن (١٩,٤٪) غير راضين عن مستوى سرعة أداء الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية .

٢ - تبين أن العناصر التالية هي موضع رضاء محدود من غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية :

١/٢ : التوظيف الإسلامي لأموال العملاء : حيث ذكر ذلك (٤٧٪) ، في حين ذكر (٣٢,٥٪) أنهم راضون عن ذلك رضاء تامًا ، وفي المقابل هناك (٢٠,٥٪) يرون أنهم غير راضين عن أسلوب البنك في هذا الصدد .

٢/٢ : الثقة في إدارة وتعاملات البنك : حيث ذكر ذلك (٤٤,٤٪) ، في حين يرى (٣٩,٥٪) أن رضاءهم تام ، وفي المقابل فإن (١٦,١٪) غير راضين عن إدارة وتعاملات البنك .

٣ - تبين من الدراسة أن غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٤٠,٩٪) منهم غير راضين عن مستويات العائد على الاستثمار والإيداعات بتلك البنوك ، في حين ذكر (٣٧,٣٪) أن رضاءهم محدود ، وفي المقابل يرى (٢١,٨٪) أنهم راضون رضاءً تامًا عن مستويات العائد على الاستثمار والإيداعات بتلك البنوك .

ولعل أبرز جوانب القصور في هذا الصدد هو تحفظ (٧٨,٢٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية على مستويات العائد على الاستثمار والإيداعات التي تحققها البنوك الإسلامية ، والتي جاءت تحفظاتهم ما بين رضاء محدود (٣٧٪) وعدم رضاء تام (٤١٪) .

وعليه فإننا نوصي في هذا الصدد :

« بضرورة دراسة تلك الظاهرة ، والوقوف على العوامل وراء هذا التحفظ ، وعلاج أوجه القصور إن وجدت ، أو إعلام المتعاملين وتوعيتهم بحقيقة دور ورسالة البنوك

الإسلامية ، وأنها بخلاف غيرها البنوك التقليدية - الربوية - التي تسعى لتحقيق أعلى فائدة ممكنة لها ولعملائها من أي باب وبأي أسلوب ، وأن العائد أو الربح الذي تسعى البنوك الإسلامية لتحقيقه ينبغي أن يكون في إطار الالتزام بالمفهوم والضوابط الإسلامية المحددة لذلك . ونوصي بذلك ؛ لأن البعض من المتعاملين قد يكون الباعث على عدم رضائه عن مستويات العائد على الاستثمار والإيداعات المحققة بالبنوك الإسلامية هو تجربة شركات توظيف الأموال وما أحاط بها من سلبيات ، والعوائد المرتفعة التي كانت تمنحها تلك الشركات . كذلك قد يكون الباعث أيضًا على عدم الرضا من جانب عملاء البنوك الإسلامية هو مقارنة العائد هنا بالفائدة التي تمنحها البنوك التقليدية التي تسعى لتحقيق أعلى معدلات فائدة أو عوائد لها أو للمتعاملين معها بغض النظر عن أي اعتبارات تتعلق بالضوابط الشرعية لإدارة وتشغيل المال وتنميته واستثماره ، وبغض النظر حتى عن أي اعتبار يتعلق بالمصلحة العامة وصالح الوطن والمجتمع الإنساني .

أما إذا كان عدم الرضا عن مستويات العائد بالبنوك الإسلامية جردة إلى ما يستشعره المتعاملون من وجود قصور من قبل إدارة البنك في رعاية مصالح العملاء وتشغيل وإدارة أموالهم ، فذاك أمر آخر يستوجب دراسة أسباب هذا القصور ومن ثم علاجها » .

وللتحقق من مدى استشعار المتعاملين بالثقة - أو عدم الثقة - في كفاءة وفعالية إدارة البنك الإسلامي ورعايتها لمصالح العملاء مساهمين ومودعين ومستثمرين ، فقد تم استقصاء آراء المتعاملين في هذا الصدد ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٢٥)

(رأي المتعاملين)

رعاية البنك الإسلامي لمصالح المساهمين والمودعين والمستثمرين

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٢٧	٦١,٤	٢	١٦,٥	٥	٢٢,٧	٣٤	٤٣,٦	١٠	٢٧,٨	٤٤	٣٨,٦
إلى حد ما	١٥	٣٤,١	٨	٦٦,٧	١٦	٧٢,٧	٣٩	٥٠	٢٥	٦٩,٤	٦٤	٥٦,١
لا	٢	٤,٥	٢	١٦,٦٥	١	٤,٦	٥	٦,٤	١	٢,٨	٦	٥,٣
الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٢	١٠٠	٢٢	١٠٠	٧٨	١٠٠	٣٦	١٠٠	١١٤	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين :

١ - أن أكثر من نصف المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٥٦,١٪) يعتقدون أن تلك البنوك ترعى مصالح المساهمين والمودعين والمستثمرين بكفاءة وفعالية ولكن إلى حد ما ، فضلًا عن أن هناك (٩٤٪) يرون أن البنوك الإسلامية ترعى مصالح تلك الفئات بكفاءة وفعالية - وبدون أي تحفظ .

٢ - أن هناك (٥,٣٪) فقط هم الذين يعتقدون بأن البنوك الإسلامية لا ترعى مصالح المساهمين والمودعين والمستثمرين بكفاءة وفعالية .

ولا شك أن ذلك جانب إيجابي ، وإن كان الأمل أن تستطيع البنوك الإسلامية أن تحوز على الثقة الكاملة من جانب كافة المتعاملين معها في قدرتها على رعاية مصالح كافة الفئات المتعاملة معها .

وفيما يتعلق بتقويم آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية حول أي الفئات التي تتعامل مع تلك البنوك هي التي تلقى اهتمامًا أكبر من قبل البنك وإدارته والعاملين به ، فقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٢٦)

(رأي المتعاملين)

فئات المتعاملين مع البنك الإسلامي التي تلقى اهتمام أكبر

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المؤسسين والمساهمين	٢٤	١٧	١٢	٤٦,١٥	٢	٤	٣٨	١٧,٥	١٩	٣٠,٢	٥٧	٢٠,٤
المودعين	٢٦	١٨,٤	٩	٣٤,٦	١٩	٣٨	٥٤	٢٤,٩	٦	٩,٥	٦٠	٢١,٤٥
المستثمرين	٣١	٢٢	٢	٧,٧	١٤	٢٨	٤٧	٢١,٦٥	١٣	٢٠,٦	٦٠	٢١,٤٥
كبار العملاء	٢٩	٢٠,٦	١	٣,٨٥	٩	١٨	٣٩	١٨	١٩	٣٠,٢	٥٨	٢٠,٧
صغار العملاء	١٣	٩,٢	-	-	٦	١٢	١٩	٨,٧٥	١	١,٦	٢٠	٧,١
العملاء من الخارج	٩	٦,٤	١	٣,٨٥	-	-	١٠	٤,٦	١	١,٦	١١	١٣,٩
العملاء من الداخل	٩	٦,٤	١	٣,٨٥	-	-	١٠	٤,٦	٤	٦,٣	١٤	٥
الإجمالي	١٤١	١٠٠	٢٦	١٠٠	٥٠	١٠٠	٢١٧	١٠٠	٦٣	١٠٠	٢٨٠	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين أن هناك اهتمامًا متوازنًا ومتكافئًا إلى حد كبير من قبل الإدارة والعاملين بالبنوك الإسلامية بكل من الفئات التالية :

١ - المودعين : حيث بلغت نسبة التكرارات في هذا الصدد (٢١,٤٥٪) .

٢ - المستثمرين : حيث بلغت نسبة التكرارات في هذا الصدد أيضًا (٢١,٤٥٪) .

٣ - كبار العملاء : حيث بلغت النسبة (٢٠,٧٪) .

٤ - المؤسسين والمساهمين : حيث بلغت النسبة (٢٠,٤٪) .

ومع أن هذا الاهتمام المتوازن والمتكافئ بتلك الفئات يمثل نقطة إيجابية ، إلا أنه تجدر الإشارة إلى هذا الاهتمام المتدني بصغار العملاء حيث بلغت نسبة التكرارات بالنسبة لهم (٧,١٪) .

ونوصي في هذا الصدد بالاهتمام بتلك الشريحة والفئة من المتعاملين مع البنوك الإسلامية ، والحرص على أن يظلهم ويمتد إليهم نشاط البنوك الإسلامية .

وعلى ضوء نتائج هذا التقويم لعدم رضا المتعاملين عن مستويات العائد على الاستثمارات والإيداعات بالبنوك الإسلامية ، وعلى ضوء نتائج الجدولين رقم (٢٣) و (٢٤) يمكن القول أن العملاء يستشعرون قدرًا من الرضا عن رعاية وإدارة البنوك الإسلامية لمصالحهم . ويمكن أن نستنتج أن عدم رضا المتعاملين عن مستويات العائد بالبنوك الإسلامية مرده إلى التدني النسبي لمستويات هذا العائد بها بالمقارنة بمستويات العائد بالبنوك التقليدية حاليًا وبشركات توظيف الأموال سابقًا .

وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أن الربح أو العائد المجزي قد جاء في المرتبة الأخيرة من بين مجموع أسباب ودوافع تعامل العملاء مع البنوك الإسلامية - جدول رقم (٢١) .

ومع ذلك فيجب ألا تركن البنوك الإسلامية إلى ذلك ، وعليها أن تعمل باستمرار على كسب ثقة واطمئنان عملائها على قدرتها على التوظيف الشرعي لأموالهم وودائعهم ، وكذلك التوظيف الاقتصادي الفعال والمجزي لتلك الأموال والودائع ؛ حتى يمكنها الحفاظ على استمرار ارتباط وتعامل عملائها معها في المدى الطويل .

وفي ختام هذا التقويم لمدى جودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية من وجهة نظر العملاء - وعلى ضوء نتاج هذا التقويم لمدى رضا المتعاملين عن مستويات العائد على

الاستثمارات والإيداعات - يمكن القول إن هؤلاء المتعاملين راضون بشكل عام عن مستوى الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية .

ومن جماع هذا التقويم لردود تحديد احتياجات العملاء المستهدف إشباعها من قبل البنوك الإسلامية كعنصر رئيسي من عناصر تكوين الرسالة بتلك البنوك يتبين أن البنوك الإسلامية قد نجحت في إرضاء وإشباع احتياجات العملاء معها بشكل عام ، وخاصةً فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة البنكية بتلك البنوك ، وإن كان هناك بعض التحفظ تجاه مستوى جودة بعض عناصر مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بتلك البنوك الإسلامية .

وعليه يمكن أن نستنتج أن تقويم العملاء لمردود هذا العنصر - من وجهة نظرهم - يعتبر تقويمًا إيجابيًا بشكل عام .

ثانيًا : تقويم العملاء لمردود « تحديد مجالات أعمال البنوك الإسلامية » كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية :

أ - من حيث تقويم العملاء لمدى تنوع الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية :

ولقد استلزم ذلك استقصاء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية للوقوف على مجالات وأنشطة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية أولًا ، على أن يتلو ذلك تقويم المتعاملين لذلك التنوع .

ولقد أسفر استقصاء رجال الإدارة العليا بصدد الوقوف على تلك المجالات والأنشطة عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٢٧)

(رأي المتعاملين)

المجالات والأنشطة التي يغطيها البنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أنشطة مجال الأعمال المصرفية :												
الحساب الجاري	٧	١٥,٩١	٥	٢٣,٨	١٠	٤٠	٢٢	٢٤,٤	١٠	٧,٥٥	٣٢	٢١,٨

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
حساب التوفير	٣	٦,٨١	٢	٩,٥	١	٤	٦	٦,٧	١٠	٥,٥١	١٦	١٠,٩
حساب الوديعة	٧	١٥,٩١	٣	١٤,٣	٣	١٢	١٣	١٤,٤	١٠	٥٥,١٧	٢٣	١٥,٧
حساب الاستثمار المخصص	٤	٩,١٠	١	٤,٧٥	٦	٢٤	١١	١٢,٢	٣	٢٥,١٧	١٤	٩,٥
التحويلات النقدية	٦	١٣,٦٣	٣	١٤,٣	–		٩	١٠	٩	٥	١٨	١٢,٢
الشيكات المصرفية	٦	١٣,٦٣	٣	١٤,٣	٥	٢٠	١٤	١٠,٦	٥	٥,٧٩	١٩	١٢,٩
بيع وشراء العملات الأجنبية	٧	١٥,٩١	٣	١٤,٣	–		١٠	١١,١	٥	٧,٧١	١٥	١٠,٢
الشيكات السياحية	٤	٩,١٠	١	٤,٧٥	–		٥	٥,٦	٥	٨	١٠	٦,٨
الإجمالي	٤٤	١٠٠	٢١	١٠٠	٢٥	١٠٠	٩٠	١٠٠	٥٧	٨,٧٧	١٤٧	١٠٠
أنشطة مجال الأعمال الاستثمارية: بيع المرابحة	٧	٥٣,٨	٥	٧١,٤	١٠	٩٠,٩	٢٢	٧١	١٠	٤١,٧	٣٢	٥٨,٢
بيع المساومة	–		–		–		–		–		–	–
التمويل بالمضاربة	٥	٣٨,٥	١	١٤,٣			٦	١٩,٣	٥	٢٠,٨	١١	٢٠
الاستصناع	١	٧,٧	١	١٤,٣	١	٩,١	٣	٩,٧	٩	٣٧,٥	١٢	٢١,٨
الإجمالي	١٣	١٠٠	٧	١٠٠	١١	١٠٠	٣١	١٠٠	٢٤	١٠٠	٥٥	١٠٠
أنشطة مجال الأعمال الاجتماعية: صندوق الزكاة	٧	٥٣,٨	٥	٧١,٤	١٠	٦٢,٥	٢٢	٦١,١	٩	٤٥	٣١	٥٥,٤
صندوق وحسابات الصدقات	١	٧,٧	١	١٤,٣	٢	١٢,٥	٤	١١,١	٥	٢٥	٩	١٦,١
صندوق وحسابات التبرعات	١	٧,٧	١	١٤,٣	٤	٢٥	٦	١٦,٧	٦	٣٠	١٢	٢١,٤
تنفيذ الوصايا	٤	٣٠,٨	–		–		٤	١١,١	–	–	٤	٧,١

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الإجمالي	١٣	١٠٠	٧	١٠٠	١٦	١٠٠	٣٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٥٦	١٠٠
أنشطة متنوعة : الاعتمادات المستندية	٧	٢٤,١	٤	٤٠	٢	٥٠	١٣	٣٠,٣	١٠	٢١,٧	٢٣	٢٥,٩
بوالص التحصيل	٥	١٧,٢	٢	٢٠	٢	٥٠	٩	٢٠,٩	١	٢,٢	١٠	١١,٢
خطابات الضمان	٧	٢٤,١	٣	٣٠	–		١٠	٢٣,٣	١٠	٢١,٧	٢٠	٢٢,٥
الصراف الآلي	١	٣,٥	–		–		١	٢,٣	٨	١٧,٤	٩	١٠,١
الهاتف الآلي	٤	١٣,٨	–		–		٤	٩,٣	–		٤	٤,٥
بطاقات الفيزا	١	٣,٥	–		–		١	٢,٣	٨	١٧,٤	٩	١٠,١
الخدمة البنكية للسيدات	٤	١٣,٨	١		–		٥	١١,٦	٩	١٩,٦	١٤	١٥,٧
الإجمالي	٢٩	١٠٠	١٠	١٠٠	٤	١٠٠	٤٣	١٠٠	٤٦	١٠٠	٨٩	١٠٠

وعلى ضوء نتائج الدراسة في هذا الصدد ، يتبين الآتي :

١ – أن مجالات عمل البنوك الإسلامية تمتد لتغطي المجالات التالية :

١/١ : مجال الأعمال المصرفية . ٢/١ : مجال الأعمال الاستثمارية .

٣/١ : مجال الأعمال الاجتماعية . ٤/١ : مجالات وأنشطة متنوعة .

٢ – أن أهم أنشطة مجال الأعمال المصرفية الأنشطة التالية :

١/٢ : الحساب الجاري : حيث بلغت نسبة تكراراته (٢١,٨٪) .

٢/٢ : حساب الوديعة : حيث نسبته (١٥,٧٪) .

٣/٢ : الشيكات المصرفية : حيث نسبتها (١٢,٩٪) .

٤/٢ : التحويلات النقدية : حيث نسبتها (١٢,٢٪) .

٥/٢ : حساب التوفير : حيث بلغت نسبته (١٠,٩٪) .

٦/٢ : بيع وشراء العملات الأجنبية : حيث النسبة (١٠,٢٪) .

٧/٢ : حساب الاستثمار المخصص (٩,٥٪) .

٨/٢ : وأخيرًا الشيكات السياحية : وبلغت نسبتها (٦,٨٪) .

٣ – أن أهم أنشطة مجال الأعمال الاستثمارية الأنشطة التالية :

١/٣ : بيع المرابحة : حيث بلغت إجمالي نسبة تكراراته (٥٨,٢٪) .

٢/٣ : الاستصناع : حيث بلغت النسبة (٢١,٨٪) .

٣/٣ : التمويل بالمضاربة : حيث بلغت نسبته (٢٠٪) .

وقد تبين أن بيع المساومة غير متوافر في أي بنك إسلامي من البنوك موضع الدراسة ، وعليه يمكن القول أن هذا النمط من الخدمة البنكية الاستثمارية لا يتوافر إلا لدى مصرف قطر الإسلامي ، وأنه هو الذي ينفرد بتطبيقه على الأرجح [1] .

٤ – أن أهم أنشطة مجال الأعمال الاجتماعية الأنشطة التالية :

١/٤ : صندوق الزكاة : حيث بلغت إجمالي نسبة تكراراته (٥٥,٤٪) .

٢/٤ : صندوق وحسابات التبرعات : وقد بلغت نسبتها (٢١,٤٪) .

٣/٤ : صندوق وحسابات الصدقات : وقد بلغت نسبتها (١٦,١٪) .

٤/٤ : وأخيرًا تنفيذ الوصايا : وقد بلغت نسبتها (٧,١٪) ، وقد انفرد بنك فيصل بتطبيق هذا النوع من الأنشطة .

٥ – أن أهم الأنشطة المتنوعة الأنشطة التالية :

١/٥ : الاعتمادات المستندية : وبلغت النسبة (٢٥,٩٪) .

٢/٥ : خطابات الضمان : وبلغت نسبتها (٢٢,٥٪) .

٣/٥ : الخدمة البنكية للسيدات : وبلغت نسبتها (١٥,٧٪) ، وهذا النوع من النشاط لا يتوافر في بنك ناصر ، ويكاد يكون غير مطبق بالمصرف الإسلامي .

٤/٥ : بوالص التحصيل : وبلغت نسبتها (١١,٢٪) .

٥/٥ : الصراف الآلي ، وبطاقات الفيزا : وقد بلغت نسبة كل منهما (١٠,١٪) ، ولا يتوافر هذين النشاطين إلا في بنك فيصل ، وبنك دبي .

٦/٥ : الهاتف الآلي : وقد بلغت نسبته (٤,٥٪) ، ولا يتوافر هذا النوع من

---

(١) النشرة التعريفية ، مصرف قطر الإسلامي ، الدوحة : طباعة دار الشرق ، (١٤١٠هـ – ١٩٩٠م) ، النشاط الاستثماري ، البند (٢) .

النشاط إلا في بنك فيصل الإسلامي .

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى شمول الأنشطة بكل من بنك فيصل الإسلامي ، وبنك دبي الإسلامي لمعظمه إن لم يكن كافة نوعيات الأنشطة والمجالات - فيما عدا بيع المساومة .

ونستطيع القول بشكل عام لوجود تنوع في مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية بشكل عام ، وأن تميز كل من بنك فيصل وبنك دبي الإسلاميين في هذا الصدد .

فما مدى تقويم وموقف المتعاملين مع كل بنك من تنوع المجالات والأنشطة بهذا البنك بالمقارنة بغيره من البنوك الإسلامية ؟ هذا ما تصدت له الدراسة ، وقد أسفرت عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٢٨)
(رأي المتعاملين)
مقارنة الخدمات البنكية والمصرفية والاستثمارية والاجتماعية بالبنوك الإسلامية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أفضل وأكثر تنوعًا	١١	٤٥,٨	٤	١٤,٨	٣	١٦,٧	١٨	٢٦,١	١١	٥٥	٢٩	٣٢,٦
تتساوى وتتماثل	٨	٣٣,٤	١٨	٦٦,٧	١١	٦١,١	٣٧	٥٣,٦	٦	٣٠	٤٣	٤٨,٣
أقل مستوى وتنوعًا	٥	٢٠,٨	٥	١٨,٥	٤	٢٢,٢	١٤	٢٠,٣	٣	١٥	١٧	١٩,١
الإجمالي	٢٤	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	٨٩	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي :

١ - أن غالبية المتعاملين (٤٨,٣٪) يرون أن الخدمات البنكية ، المصرفية والاستثمارية والاجتماعية ، المقدمة بالبنوك الإسلامية التي يتعاملون معها تتساوى وتتماثل مع غيرها من البنوك الإسلامية ، وخاصةً فيما يتعلق بالمتعاملين مع المصرف الإسلامي حيث ترتفع النسبة إلى (٦٦,٧٪) ، وكذلك لدى المتعاملين مع بنك ناصر حيث تبلغ النسبة (٦١,١٪) .

٢ - أن أكثر من نصف المتعاملين مع كل من بنك دبي (٥٥٪) ، وما يقرب من نصف المتعاملين مع بنك فيصل (٤٥,٨٪) يرون أن الخدمات البنكية بهذين البنكين

أفضل وأكثر تنوعًا بالمقارنة بالبنوك الإسلامية الأخرى .

ولا شك أن تلك النتيجة تتوافق مع نتائج الجدول السابق - الجدول رقم (٢٧) - حيث تبين تميز هذين البنكين كذلك من حيث تنوع وشمول مجالات وأنشطة الخدمة البنكية بهما ، وعلى ضوء تلك النتائج يتبين أن تقويم العملاء لمردود مدى تنوع مجالات الأعمال والأنشطة بتلك البنوك تقويم إيجابي بشكل عام ، وذلك بالرغم من عدم توافر بعض الأنشطة ببعض البنوك الإسلامية - موضع الدراسة - فإن ذلك لم يؤثر كثيرًا على تقويم العملاء بشكل عام في هذا الصدد .

ب - من حيث تقويم المتعاملين لمدى تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية :

وفي هذا الخصوص فلقد سعت الدراسة لاستقصاء آراء العملاء تجاه حقيقة استشعارهم بوجود أو عدم وجود تميز في أنشطة ومعاملات البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه عن غيره من البنوك ، وقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بكل من الجدول رقم (٣٠) الذي يوضح مدى استشعار المتعاملين بتميز البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه عن غيره من البنوك التقليدية والإسلامية ، والجدول رقم (٣١) الذي يوضح مدى تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية .

جدول رقم (٢٩)

(رأي المتعاملين)

مقارنة البنك الإسلامي بغيره من البنوك التقليدية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
بنك كغيره من البنوك التقليدية	٤	٩,١	٣	٢٠	٢١	٧٠	٢٨	٣١,٤٥	٥	١٣,٥	٣٣	٢٦,٢
بنك كغيره من البنوك الإسلامية	١٣	٢٩,٥	١٢	٨٠	٨	٢٦,٧	٣٣	٣٧,١٠	٢٩	٧٨,٤	٦٢	٤٩,٢
بنك يتميز عن غيره من البنوك الإسلامية	١٧	٦١,٤	-	-	١	٣,٣	٢٨	٣١,٤٥	٣	٨,١	٣١	٢٤,٦
الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٣٠	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٢٦	١٠٠

جدول رقم (٣٠)
(رأي المتعاملين)
وجود فروق جوهرية بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٣٠	٦٨,٢	٤	٢٦,٧	١٣	٤٦,٤	٤٧	٥٤	١٢	٤٢,٤	٥٩	٤٧,٦
إلى حد ما	١٢	٢٧,٣	٨	٥٣,٣	٥	١٧,٩	٢٥	٢٨,٧٥	٢١	٥٦,٨	٤٦	٣٧,١
لا	٢	٤,٥	٣	٢٠	١٠	٣٥,٧	١٥	١٧,٢٥	٤	١٠,٨	١٩	١٥,٣
الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٨	١٠٠	٨٧	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٢٤	١٠٠

وعلى ضوء نتائج الجدول رقم (٣٠) يتبين الآتي :

١ - أن (٤٩٪) من المتعاملين يعتقدون أن البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه يتماثل مع غيره من البنوك الإسلامية .

٢ - أن (٢٦,٢٪) من المتعاملين يعتقدون أن البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه لا يتميز ولا يختلف عن البنوك التقليدية ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النسبة ترتفع في بنك ناصر إلى (٧٠٪) ، أي أن (٧٠٪) من المتعاملين مع هذا البنك يعتقدون أنه لا يتميز ولا يختلف عن غيره من البنوك التقليدية .

٣ - أن (٢٤,٦٪) من المتعاملين يرون أن البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه يتميز عن غيره من البنوك الإسلامية .

وعلى ضوء نتائج الجدول رقم (٣١) يتبين الآتي :

١ - أن (٤٧,٦٪) من المتعاملين يعتقدون أن هناك فروقًا جوهرية بين طبيعة نشاط ومعاملات البنك الذي يتعاملون معه عن غيره من البنوك التقليدية ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النسبة ترتفع في بنك فيصل إلى (٦٨,٢٪) من المتعاملين مع هذا البنك .

٢ - أن (١٥,٣٪) من المتعاملين يعتقدون بعدم وجود فروق جوهرية بين البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه وبين غيره من البنوك التقليدية ، وهي نسبة محدودة إلى حد ما ، ولكن تجدر الإشارة إلى أن تلك النسبة ترتفع إلى (٣٥,٧٪) بالنسبة لبنك ناصر .

٣ - أن (٣٧,١٪) من المتعاملين يعتقدون بوجود فروق إلى حد ما بين طبيعة ونشاط البنك الذي يتعاملون معه وبين غيره من البنوك التقليدية ، وتجدر الإشارة إلى أن تلك النسبة ترتفع إلى (٥٦,٨٪) بالنسبة لبنك دبي ، وإلى (٥٣,٣٪) بالنسبة للمصرف الإسلامي .

وعلى ضوء تلك النتائج يتضح الآتي :

١ - أن ما يزيد عن نصف المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٥٢٪) يعتقدون إما بعدم وجود فروق جوهرية بين تلك البنوك والبنوك التقليدية ، أو بوجود فروق إلى حد ما .

٢ - أن بنك فيصل يتميز بأن غالبية المتعاملين معه (٦٨,٢٪) يستشعرون وجود فروق جوهرية بينه وبين طبيعة نشاط ومعاملات البنوك التقليدية ، فضلًا عن أن (٦١,٤٪) من المتعاملين معه - جدول رقم (٣٠) - يعتقدون أن هذا التميز يمتد ليشمل التميز كذلك عن البنوك الإسلامية الأخرى ، ولا شك أن تلك ميزة إيجابية يتميز بها بنك فيصل ، وتتوافق مع النتائج السابقة فيما يتعلق بتميزه كذلك في مجال تنوع وشمول الخدمة البنكية به ، بالمقارنة بغيره من البنوك الإسلامية الأخرى - جدول رقم (٢٨) ، جدول رقم (٢٩) .

٣ - أن بنك ناصر يؤخذ عليه ارتفاع نسبة المتعاملين الذين لا يستشعرون وجود فروق جوهرية بين طبيعة نشاطه ومعاملاته وبين طبيعة ونشاط البنوك التقليدية ؛ حيث تبلغ تلك النسبة (٣٥,٧٪) في مقابل (٤,٥٪) فقط في بنك فيصل ، و(١٠,٨٪) في بنك دبي ؛ بل إن هناك (٧٠٪) من المتعاملين مع هذا البنك يستشعرون أنه بنك كغيره من البنوك التقليدية - الجدول رقم (٣٠) .

وبناءً على ما سبق يتبين أن هناك قطاعًا كبيرًا من المتعاملين لا يستشعرون وجود تميز ملحوظ في أنشطة ومعاملات البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية ، وخاصةً فيما يتعلق ببنك ناصر .

وعلى ضوء تقويم العملاء لمردود مدى تنوع وتميز مجالات أعمال البنوك الإسلامية ، يتضح أن هناك تحفظًا وبعض جوانب قصور في هذا الصدد ، وخاصةً فيما يتعلق بوجوب تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية عن الخدمة البنكية بالبنوك التقليدية .

ومن ثم فنوصي في هذا الصدد :

« بوجوب دراسة العوامل والأسباب وراء هذا القصور في تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية ، والعمل على بلورة وتأكيد هذا التميز بالبنوك الإسلامية عامةً ، وبنك ناصر بصفة خاصة » .

ولعل ذلك يثير التساؤل حول حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية ؛ ومن ثم تقويم مدى استشعار العملاء بمردود مكون « تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية » كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية .

ثالثًا : تقويم العملاء لمردود « تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية » كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية :

وسيتم ذلك من خلال الوقوف على تقويم العملاء لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية أولًا ، ثم تقويم مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية :

أ - من حيث تقويم العملاء لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية [1] :

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٣١)
(رأي المتعاملين)
ثقة المتعاملين في حقيقة التوجه الإسلامي للبنك الإسلامي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
لدى ثقة تامة	٢٦	٦٦,٧	٢	٢٠	٢	٦,٩	٣٠	٣٨,٥	٩	٢٤,٣	٣٩	٣٣,٩
إلى حد ما	١٢	٣٠,٨	٧	٧٠	١٨	٦٢,١	٣٧	٤٧,٤	٢٧	٧٣	٦٤	٥٥,٧
الثقة منعدمة	١	٢,٥	١	١٠	٩	٣١	١١	١٤,١	١	٢,٧	١٢	١٠,٤
الإجمالي	٣٩	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٩	١٠٠	٧٨	١٠٠	٣٧	١٠٠	١١٥	١٠٠

---

(١) للوقوف على طبيعة الصبغة العقائدية الإسلامية والتوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية انظر :
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م) ، (٦٤/١ ، ٦٥) .
- د. أحمد عبد العزيز النجار وآخرون ، ١٠٠ سؤال و ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية ، (١٣٩٨هـ) ، (ص ٢٩) .

ويتبين من تلك النتائج :

١ - أن الغالبية من المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٨٩,٦٪) لديها قدر من الثقة في حقيقة التوجه الإسلامي لتلك البنوك ، وإن كانت تلك الثقة تنقسم إلى ثقة تامة لدى البعض منهم (٣٣,٩٪) ، وإلى ثقة إلى حد ما لدى (٥٥,٧٪) ، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أمرين :

الأمر الأول : ارتفاع درجة ثقة المتعاملين مع بنك فيصل في حقيقة التوجه الإسلامي للبنك ؛ حيث أجمع (٦٦,٧٪) من المتعاملين على أن لديهم ثقة تامة في حقيقة التوجه الإسلامي للبنك ، فضلًا عن أن (٣٠,٨٪) آخرين لديهم ثقة إلى حد ما في حقيقة توجهه الإسلامي .

الأمر الثاني : انخفاض درجة ثقة المتعاملين مع بنك ناصر في حقيقة الإسلام ؛ حيث لا تزيد نسبة الذين لديهم ثقة تامة في هذا الصدد عن (٦,٩٪) فقط في مقابل (٦٦,٧٪) لدى المتعاملين مع بنك فيصل ، وفي مقابل (٣٣,٩٪) لدى المتعاملين مع كافة البنوك موضع الدراسة .

٢ - أن هناك جانبًا من المتعاملين (١٠,٤٪) تنعدم لديهم الثقة في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية ، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أمرين :

الأمر الأول : أن تلك النسبة تتدنى إلى أدنى مستوى لها لدى المتعاملين مع كل من بنك فيصل (٢,٥٪) ، وبنك دبي (٢,٧٪) .

الأمر الثاني : أن تلك النسبة ترتفع لدى المتعاملين مع بنك ناصر إلى (٣١٪) بدلًا من (٢,٥٪) و (٢,٧٪) في البنكين السابقين ، وبدلًا من (١٠,٤٪) لدى المتعاملين في كافة البنوك موضع الدراسة .

ومما سبق يتبين وجود حاجة أي دعم وتنمية ثقة المتعاملين في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية ، ودراسة العوامل والأسباب وراء الانخفاض النسبي في نسبة المتعاملين الذين لديهم ثقة تامة في حقيقة التوجه الإسلامي لتلك البنوك ، وخاصةً لدى المتعاملين مع بنك ناصر حيث لم تتجاوز تلك النسبة (٧٪) فقط ، وذلك من منطلق أن عامل الثقة من جانب المتعاملين في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية هو أحد أهم العوامل وراء إقدام هؤلاء المتعاملين على التعامل مع تلك البنوك ، فضلًا عن استمرار تعاملهم معها .

ونوصي في هذا الصدد بالآتي :

« ضرورة دراسة تلك الظاهرة ، والوقوف على العوامل والأسباب وراء الانخفاض النسبي في نسبة المتعاملين الذين لديهم ثقة تامة في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية بشكل عام ، ولدى المتعاملين مع بنك ناصر الاجتماعي بشكل خاص » .

ومن التحليل السابق لنتائج تقويم العملاء لمردود مدى نجاح البنوك الإسلامية في إبراز وتأكيد توجهها الإسلامي ؛ ومن ثم تقويم مردود التزام البنوك الإسلامية بالصبغة العقائدية الإسلامية كعنصر هام من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية ، يتبين وجود قصور في هذا الصدد ، مما يستوجب الحرص على تأكيد أهمية هذا العنصر ، وتأكيد أهمية الالتزام بمقتضياته منهجًا وسلوكًا ، وفكرًا وعملًا ، وضرورة الوقوف على أسباب عدم استشعار المتعاملين بحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية .

ولمزيد من الدراسة والتحليل في هذا الاتجاه تم استقصاء آراء المتعاملين والوقوف على مدى رضائهم عن التوظيف الإسلامي لأموالهم وودائعهم بالبنوك الإسلامية ، ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (٣٢)

(رأي المتعاملين)

مدى رضاء المتعاملين عن توظيف البنك الإسلامي لأموالهم

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
رضاء تام	٢٦	٥٩,١	١	٦,٧	٢	٦,٩	٢٩	٣٢,٩	٩	٣١	٣٨	٣٢,٥
رضاء محدود	١٧	٣٨,٦	١١	٧٣,٣	١٢	٤١,٤	٤٠	٤٥,٥	١٥	٥١,٧	٥٥	٤٧
غير راضٍ	١	٢,٣	٣	٢٠	.١٥	٥١,٧	١٩	٢١,٦	٥	١٧,٣	٢٤	٢٠,٥
الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٩	١٠٠	٨٨	١٠٠	٢٩	١٠٠	١١٧	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج تبين الآتي :

١ - أن أقل من نصف المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٤٧٪) راضون رضاءً محدودًا عن التوظيف الإسلامي لأموال العملاء بالبنوك الإسلامية .

٢ - أن العملاء الذين لديهم رضاء تام عن التوظيف الإسلامي لأموال العملاء تبلغ نسبتهم (٣٢,٥٪) ، إلا أن تلك النسبة ترتفع لدى عملاء بنك فيصل حيث تبلغ (٥٩,١٪) ، ولا شك أن تلك نقطة إيجابية لدى ذلك البنك .

٣ - أن (٢٠,٥٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية غير راضين عن التوظيف الإسلامي لأموال العملاء بتلك البنوك ، وتجدر الإشارة هنا إلى أمرين :

الأمر الأول : أن تلك النسبة ترتفع لدى المتعاملين مع بنك ناصر الاجتماعي لتصل إلى (٥١,٧٪) ، وهذه نقطة سلبية .

الأمر الثاني : أن تلك النسبة تنخفض انخفاضًا كبيرًا لدى المتعاملين مع بنك فيصل لتقف عند (٢,٣٪) فقط ، وهذه نقطة إيجابية تحسب لهذا البنك ولإدارته ، كما سبق أن أشرنا .

وبناءً على ذلك ؛ فإننا نوصي في هذا الصدد بالآتي :

« بوجوب توخي وحرص البنوك الإسلامية على الالتزام بالتوظيف الإسلامي لأموال العملاء والمستثمرين ، وبما يتوافق مع أصول ومبادئ الشريعة الإسلامية ، والعمل على كسب ثقة المتعاملين معها فيما يتعلق بالتوظيف الإسلامي لأموالهم وودائعهم ، ودراسة أسباب عدم رضاء المتعاملين عن التوظيف الإسلامي لأموالهم وودائعهم بتلك البنوك » .

ولا شك أن تحليل ونتائج تقويم ردود أفعال المتعاملين تجاه التوظيف الإسلامي للأموال والودائع بالبنوك الإسلامية يتوافق إلى حد كبير مع تحليل ونتائج تقويم المتعاملين لحقيقة التوجه الإسلامي لتلك البنوك ؛ ومن ثم فإن هذا وذاك يشير لوجود قصور في تأكيد وإبراز أهمية التوجه الإسلامي والصبغة العقائدية الإسلامية كعنصر هام من عناصر رسالة البنوك الإسلامية . ولقد سعت الدراسة للتحقق من موقف الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية في هذا الصدد ، من خلال تقويم مدى اعتقاد وإيمان تلك القيادات الإدارية بأهمية التحاكم إلى أصول أحكام الشريعة الإسلامية فيما يتعلق بالمجالات والأنشطة الرئيسية بالبنوك الإسلامية ، وقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن وجود إجماع كامل من قبل الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية على أن الأولوية يجب أن تكون أصول وأحكام الشريعة الإسلامية في توجيه مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية .

ومن ذلك يتضح أن هذا القصور الذي يستشعره العملاء تجاه حقيقة التوجه

الإسلامي ليس مرده عدم إيمان الإدارة العليا بهذا التوجه ، وإنما مرده في الغالب هو عدم قدرة تلك الإدارة على ترجمة هذا الإيمان إلى واقع عملي من خلال سياسات ونظم وإجراءات العمل ومن خلال ممارسات وسلوكيات العاملين بتلك البنوك .

هذا فيما يتعلق بتقويم رد فعل المتعاملين تجاه التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية .

ب – من حيث تقويم مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية :

ولقد سعت الدراسة في هذا الصدد للوقوف على آراء وتقويم كل من رجال الإدارة العليا ، والعاملين ، والمتعاملين مع البنوك الإسلامية حول مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بتلك البنوك كأحد عناصر تقويم حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية .

ولقد أسفر استقراء رجال الإدارة العليا في هذا الخصوص عن النتائج الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٣٣)

(رأي الإدارة العليا)

دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دور مؤثر وفعال	٣	٣٧,٥	٤	٨٠	١	١٠	٨	٣٤,٨	٢	٢٠	١٠	٣٠,٣
دور محدود إلى حد ما	٤	٥٠	١	٢٠	–	–	٥	٢١,٧	٧	٧٠	١٢	٣٦,٤
دور هامشي وشكلي	١	١٢,٥	–	–	٩	١٠	١٠	٤٣,٥	١	١٠	١١	٣٣,٣
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠

وعلى ضوء نتائج الدراسة في هذا الصدد يتبين الآتي :

١ – أن (٣٠,٣٪) فقط من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة هم الذين يرون أن الدور الذي تمارسه هيئة الرقابة الشرعية دور مؤثر وفعال .

٢ – أن (٣٦,٤٪) من الإدارة العليا يرون أن دور هيئة الرقابة هو دور محدود إلى حد ما ، فضلًا عن أن هناك (٣٣,٣٪) آخرين يرون أن الدور الذي تمارسه هيئة الرقابة

هو دور هامشي وشكلي ، أي : أن غالبية رجال الإدارة العليا (٦٩,٧٪) يرون أن الدور الذي تمارسه هيئة الرقابة الشرعية في الرقابة على المجالات والأنشطة الرئيسية بالبنوك الإسلامية هو دور « محدود وهامشي وشكلي » .

ولا شك أن ذلك الأمر يستوجب الاهتمام ، فبدهي أن دور هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية يجب أن يكون دورًا حيويًا وفعالًا ومؤثرًا ؛ نظرًا للطبيعة المتميزة لمجالات عمل ولأنشطة تلك البنوك ، وكذلك نظرًا لحداثة تجربة البنوك الإسلامية ، وكثرة التساؤلات المثارة حول نشاط تلك البنوك ، فضلًا عن معطيات البيئة الخارجية التي يغلب عليها النشاط المصرفي التقليدي بأصوله ومبادئه التي قد تتباين مع أصول وأحكام الشريعة الإسلامية .

وعليه فنوصي في هذا الصدد :

بالاهتمام بدور هيئة الرقابة الشرعية ، والتأكيد على أهميتها ، وضرورة قيامها بدور فعال ومؤثر في الرقابة على كافة الأنشطة ومجالات الأعمال الرئيسية بالبنوك الإسلامية .

ونود أن نشير في هذا الخصوص إلى أمرين :

الأمر الأول : هو الدور المتدني والهامشي لهيئة الرقابة الشرعية في بنك ناصر الاجتماعي ؛ حيث أجمع على ذلك (٩٠٪) من رجال الإدارة العليا ، ولا شك أن ذلك يستوجب دراسة حقيقة دور هيئة الرقابة الشرعية بهذا البنك .

الأمر الثاني : هو الدور الفعال والمؤثر الذي لهيئة الرقابة الشرعية في المصرف الإسلامي ؛ حيث أجمع (٨٠٪) من رجال الإدارة العليا بالمصرف على ذلك ، ولا شك أن ذلك الأمر يستوجب الإشادة .

وقد تطرقت الدراسة بعد ذلك للوقوف على آراء العاملين بالبنوك الإسلامية والمتعاملين معها فيما يتعلق بتقويم دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية .

ولقد أسفرت الدراسة فيما يتعلق بآراء العاملين في هذا الصدد عن النتائج الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٣٤)
(رأي المتعاملين)
فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	١٠	٤٠	٧	٢٥,٩	٤٠	٢٠	٢١	٢٩,٢	٩	٤٥	٣٠	٣٢,٦
إلى حد ما	١١	٤٤	١١	٤٠,٧٥	١٠	٥٠	٣٢	٤٤,٤	١١	٥٥	٤٣	٤٦,٧
لا	٤	١٦	٩	٣٣,٣٥	٦	٣٠	١٩	٢٦,٤	–	–	١٩	٢٠,٧
الإجمالي	٢٥	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٢	١٠٠

وكذلك أسفرت الدراسة فيما يتعلق بآراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية في هذا الصدد أيضًا عن النتائج الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٣٥)
(رأي المتعاملين)
فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
تمارس دور فعال ومؤثر	٢٥	٥٣,٢	٣	٢٠	–		٢٨	٣١,٥	٥	١٦,١	٣٣	٢٧,٥
تمارس دور محدود إلى حد ما	١٤	٢٩,٨	٦	٤٠	١٠	٣٧	٣٠	٣٣,٧	٢٣	٧٤,٢	٥٣	٤٤,٢
استيفاء الشكل ولا تمارس أي دور	٨	١٧	٦	٤٠	١٧	٦٣	٣١	٣٤,٨	٣	٩,٧	٣٤	٢٨,٣
الإجمالي	٤٧	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٧	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣١	١٠٠	١٢٠	١٠٠

ويتبين من هذا الاستقراء لآراء وتقويم العاملين والمتعاملين لدور هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية ما يلي :

أ - أن غالبية العاملين بالبنوك الإسلامية والمتعاملين معها قد أجمعوا على أن دور هيئة الرقابة الشرعية دور محدود التأثير ، إن لم يكن دورًا شكليًا لا تأثير له ، حيث تبين :

١ - أن (٤٦,٧٪) من العاملين يرون أن دور هيئة الرقابة الشرعية هو دور مؤثر إلى حد ما ، هذا فضلًا عن أن (٢٠,٧٪) آخرين يرون أن هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك التي يعملون بها ليس لها دور مؤثر أي : أن (٦٧,٤٪) من العاملين يتحفظون على فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية ، بينما يرى (٣٢,٦٪) فقط أن لهيئة الرقابة دورًا فعالًا ومؤثرًا .

٢ - أن (٤٤,٢٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية يرون أن هيئة الرقابه الشرعية تمارس دورًا محدودًا إلى حد ما ، كما أن هناك (٢٨,٣٪) آخرين يرون أن هيئة الرقابة هي مجرد استيفاء للشكل ولا تمارس أي دور ، أي : أن (٧٢,٥٪) من المتعاملين يتحفظون على فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية ، في مقابل (٢٧,٥٪) فقط هم الذين يرون أن لهيئة الرقابة الشرعية دورًا فعالًا ومؤثرًا .

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أمرين :

الأمر الأول : موقف هيئة الرقابة الشرعية ببنك دبي (الإمارات الإسلامي) حيث أجمع العاملون بالبنك (١٠٠٪) والغالبية العظمى من المتعاملين (٩٠,٣٪) على أن لهيئة الرقابة الشرعية بالبنك دورًا ما ؛ بل إن البعض منهم يرى أن هذا الدور مؤثر وفعال - (٤٥٪) من العاملين ، و (١٦,١٪) من المتعاملين ، ولا شك أن تلك نقطة إيجابية تحسب لهذا البنك .

الأمر الثاني : الدور المتدني لهيئة الرقابة الشرعية ببنك ناصر الاجتماعي ؛ حيث أجمع (٨٠٪) من العاملين ، و (١٠٠٪) من المتعاملين على أن دور هيئة الرقابة الشرعية بهذا البنك دور محدد أو لا دور لها ، وإنما هي - إن وجدت - مجرد استيفاء للشكل ، ولعل هذا يتوافق مع ما سبق الإشارة إليه عند تقويم رجال الإدارة العليا بهذا البنك لدور هيئة الرقابة الشرعية به . جدول رقم (٣٣) .

ولا شك أن هذا التقويم لدور هيئة الرقابة الشرعية من قبل كل من العاملين والمتعاملين مع البنوك الإسلامية يؤيد ما سبق أن انتهى إليه البحث عند تقويم هذا الدور من قبل الإدارة العليا [١] .

---

(١) تتزامن مع هذه الدراسة للجوانب الإدارية دراسة أخرى عن الجوانب الشرعية بالبنوك الإسلامية في إطار مشروع المعهد العالمي للفكر الإسلامي لتقويم أداء البنوك الإسلامية .

وعليه فإننا نوصي « بوجوب الاهتمام بدور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية بصفة عامة ، وبينك ناصر الاجتماعي بصفة خاصة » .

ومن جماع ذلك التقويم لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين مع تلك البنوك ، وما أسفر عنه البحث من وجود قصور في هذا الصدد ، وكذلك هذا التقويم لمدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين والعاملين والإدارة العليا بتلك البنوك ، وما أسفر عنه البحث من وجود قصور في هذا الصدد ، فإن ذلك يؤكد وجود قصور يستشعره المتعاملون مع البنوك الإسلامية فيما يتعلق بمردود « الصبغة العقائدية الإسلامية » كعنصر رئيسي وهام من العناصر المكونة لرسالة البنوك الإسلامية ؛ ومن ثم الموجهة لكافة مجالات وأنشطة تلك البنوك .

ولعل ذلك يشير بالإضافة إلى نتائج الفصل الأول من هذا البحث إلى صحة الشق الأول من فرض هذا البحث ؛ حيث تبين « أن هناك عديدًا من أوجه القصور في عملية تحديد وصياغة مخرجات عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية ، وخاصةً فيما يتعلق بتحديد وصياغة كل من رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك بحيث تتوافق مع الطبيعة المتميزة لتلك البنوك الإسلامية » .

* * *

الفَصِلُ الثَّالِثُ : تقويم تنظيم البنوك الإسلامية [(١)]

تقديم :

من المعروف أن التنظيم الإداري السليم يمثل أداة فعالة للإدارة في تحقيق أهداف ورسالة البنك الإسلامي ، وتعكس النجاح أو الفشل في تصميم وتشغيل التنظيم على مستوى النجاح الذي يمكن أن يتحقق للوصول إلى الأهداف المنشودة .

وفي الفصل التالي من البحث سنحاول التحقق من مدى صحة الشق الثاني من فرض هذا البحث ، والمتمثل في وجود خلل في الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية بما يعوق تحقيق أهداف تلك البنوك ، وستكون دراسة وتحليل هذا الفرض في إطار مجموعة المعايير الخاصة بتقويم الجوانب التنظيمية للبنوك الإسلامية والتي تم الاتفاق عليها كأساس لهذه الدراسة .

وتنقسم المعايير المشار إليها إلى مجموعتين رئيسيتين :

المجموعة الأولى : مجموعة المعايير المرتبطة بالاختصاصات والسلطات الوظيفية ، وهذه المجموعة تتضمن المعايير التالية :

١ - مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية .

٢ - مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات .

٣ - مدى إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية .

٤ - مدى وجود توازن بين السلطات والمسؤوليات .

٥ - مدى تركز السلطات .

---

(١) أعد هذا الفصل د. صالح سلطان ، وعاونه في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد .

٦ – مدى تحري المبادئ العلمية في التنظيم .

المجموعة الثانية : مجموعة المعايير المرتبطة بالاتصالات التنظيمية ، وهذه المجموعة تتضمن المعايير التالية :

١ – مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمي .

٢ – مدى تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين ووسائل الاتصال المستخدمة .

٣ – مدى اهتمام إدارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك .

٤ – مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية والجهات الأخرى .

أولًا : معايير الاختصاصات والسلطات الوظيفية :

١ – مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية :

أوضحت الدراسة الميدانية رأي العاملين في البنوك الإسلامية بشكل عام ، والتي يعرضها الجدول رقم (٣٦) من أن الاختصاصات الوظيفية لوحدات البنك مكتوبة ومحددة بشكل واضح للجميع ، وذلك في رأي (٥٨٪) من عدد العاملين المشاركين في البحث ، في حين أنها مكتوبة ولكنها غير محددة وغير واضحة في رأي (٢٥٪) من هؤلاء العاملين ، كما أن (١٧٪) منهم يرى أن هذه الاختصاصات غير مكتوبة وغير واضحة أو محددة ، وإن كانت هذه النسب تختلف من بنك إلى آخر من البنوك الإسلامية المشاركة في البحث .

وإذا استعرضنا الموقف في البنوك الإسلامية المصرية المشاركة في البحث ، وعلى ضوء ما يعرضه الجدول السابق فنجد أن اختصاصات الوحدات التنظيمية مكتوبة بشكل محدد وواضح ، وذلك في رأي (٥٦٪) من العاملين في هذه البنوك ، وتصل هذه النسبة إلى (٦٣٪) في بنك ناصر الاجتماعي ، و (٥٨٪) في بنك فيصل الإسلامي المصري ، و (٤٨٪) في المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية ، ومن ناحية أخرى نلاحظ أن هذه الاختصاصات مكتوبة ، ولكنها غير محددة وغير واضحة في رأي (٢٤٪) من العاملين المشاركين في البحث من البنوك الإسلامية المصرية ، وتصل هذه النسبة إلى (٢٨٪) في المصرف الإسلامي ، و (٢١٪) في كل من بنك فيصل وبنك ناصر ، كما يذكر (٢٠٪) من هؤلاء العاملين أن الاختصاصات غير مكتوبة وغير

واضحة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، وتبدو هذه النسبة (٢٤٪) في المصرف الإسلامي ، و (٢١٪) في بنك فيصل ، و (١٦٪) في بنك ناصر الاجتماعي .

كما يعرض نفس الجدول أن اختصاصات الوحدات التنظيمية مكتوبة بشكل أكثر تحديدًا ووضوحًا في رأي (٦٥٪) من العاملين في بنك دبي ، أما (٢٩٪) منهم فيرى أن هذه الاختصاصات مكتوبة ولكنها غير واضحة وغير محددة ، ومفردة واحدة فقط (٦٪) ترى أن الاختصاصات الوظيفية للوحدات التنظيمية غير مكتوبة وغير واضحة .

ولا شك أن عدم كتابة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومحدد تفتح الباب أمام التهرب من المسؤولين والدفع بعدم الاختصاص ، كما أنه يؤدي إلى تداخل الاختصاصات في بعض الأحوال وازدواجها في أحوال أخرى بالشكل الذي يعوق إنجاز الأعمال ، ويحد من الارتقاء بمستوى الأداء في البنك . ولما كانت النتائج السابقة تمثل رأي العاملين في البنوك الإسلامية ، فما هو رأي رجال الإدارة العليا في هذا الخصوص ؟ .

جدول رقم (٣٦)

(رأي العاملين)

الاختصاصات الوظيفية للبنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مكتوبة ومحددة بوضوح	١٤	٥٨	١٢	٤٨	١٢	٦٣	٣٨	٥٦	١١	٦٥	٤٩	٥٨
مكتوبة غير محددة وغير واضحة	٥	٢١	٧	٢٨	٤	٢١	١٦	٢٤	٥	٢٩	٢١	٢٥
غير مكتوبة وغير واضحة	٥	٢١	٦	٢٤	٣	١٦	١٤	٢٠	١	٦	١٥	١٧
الإجمالي	٢٤	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٦٨	١٠٠	١٧	١٠٠	٨٥	١٠٠

أما الجدول رقم (٣٧) فيعرض رأي الإدارة العليا في البنوك الإسلامية بالنسبة لمدى وجود اختصاصات محددة وواضحة ومكتوبة للوحدات التنظيمية ، حيث يرى حوالي (٤٠٪) من المديرين المشاركين في البحث أن هناك اختصاصات محددة ومكتوبة

لكل الوحدات التنظيمية والوظائف ، في حين يرى حوالي (٤٨٪) منهم أن الاختصاصات محددة ومكتوبة لبعض الوحدات التنظيمية والوظائف ، في الوقت الذي يرى فيه (١٢٪) من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في الدراسة أنه لا توجد اختصاصات محددة ومكتوبة للوحدات التنظيمية والوظائف .

كما يوضح الجدول المذكور أن حوالي (٥٧٪) من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في البحث يقولون بوجود اختصاصات محددة ومكتوبة لكل الوحدات التنظيمية والوظائف في البنوك الإسلامية المصرية ، أما في بنك دبي فإن (٦٠٪) من المشاركين من أعضاء الإدارة العليا يقولون بوجود اختصاصات محددة ومكتوبة لبعض الوحدات التنظيمية والوظائف ، في حين تصل هذه النسبة في البنوك الإسلامية المصرية إلى حوالي (٤٤٪) ، أما الرأي بعدم وجود اختصاصات محددة ومكتوبة للوحدات التنظيمية والوظائف فيقتصر فقط على بنك دبي (٤٠٪) دون البنوك الإسلامية المصرية .

ويأتي بنك ناصر الاجتماعي في مقدمة البنوك المصرية الإسلامية المشاركة في البحث من حيث وجود اختصاصات محددة ومكتوبة لكل الوحدات التنظيمية والوظائف في رأي (٧٠٪) من أعضاء الإدارة العليا ، يليه المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية (٦٠٪) ، ثم بنك فيصل حوالي (٣٨٪) ، وهذا يعني أن عنصر عدم تحديد الاختصاصات لبعض الوحدات التنظيمية يظهر بشكل أكبر في بنك فيصل الإسلامي المصري في رأي حوالي (٦٢٪) من أعضاء الإدارة العليا ، ثم يليه المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية (٤٠٪) ، ثم بنك ناصر الاجتماعي (٣٠٪) .

جدول رقم (٣٧)

(رأي الإدارة العليا)

اختصاصات الوحدات التنظيمية والوظائف

البيان / البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
لكل الوحدات والوظائف	٣	٣٧,٥	٣	٦٠	٧	٧٠	١٣	٥٦,٥	-	-	١٣	٣٩,٥

لبعض الوحدات والوظائف	٥	٦٢,٥	٢	٤٠	٣	٣٠	١٠	٤٣,٥	٦	٦٠	١٦	٤٨,٥
لا توجد	–		–		–	–	–	–	٤	٤٠	٤	١٢
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

إن التنظيم الإداري السليم يقوم على أساس أنه لا توجد وحدة تنظيمية قبل أن يكون لها اختصاص محدد يعتبر مبررًا لوجود هذه الوحدة ، كما أن تفاعل الوحدات التنظيمية في الأداء يقتضي التنسيق والتعاون في تنفيذ الواجبات والاختصاصات ، ولن يأتي هذا التفاعل دون التحديد الواضح لاختصاصات كل وحدة وعلاقتها باختصاصات الوحدات الأخرى .

ولذلك نوصي بضرورة الاهتمام بصياغة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومعروف ، وذلك سواء للوحدات التنظيمية أو للوظائف الخاصة بالعاملين ؛ وذلك تيسيرًا للأداء ، ودفعًا للتهرب من الواجبات بحجة عدم الاختصاص ، وتحقيقًا للتنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية .

٢ - أما فيما يتعلق بمعيار مدى إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية :

فيوضح الجدول رقم (٣٨ أ) أن (٤٢٪) من العاملين المشاركين في الدراسة تعرف اختصاصاتهم الوظيفية بشكل قاطع ، في حين نجد أن (٤٦٪) منهم يلمون باختصاصاتهم الوظيفية بشكل متوسط ، أما (١٢٪) منهم فليس لهم دراية باختصاصاتهم الوظيفية .

وفي بنك دبي تبلغ نسبة العارفين لاختصاصاتهم المحددة (٦٠٪) من عدد المستجيبين ، في حين تصل هذه النسبة إلى (٣٨٪) فقط في البنوك الإسلامية المصرية المشاركة في البحث ، أما الذين يلمون باختصاصاتهم بشكل متوسط فهم (٤٠٪) في بنك دبي ، وتزيد هذه النسبة إلى (٤٧٪) في البنوك الإسلامية المصرية ، كما أن (١٥٪) من العاملين المشاركين في الدراسة في البنوك الأخيرة ليس لهم دراية أو إلمام باختصاصاتهم ، وهذه نسبة ليست بالقليلة ..

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يظهر الجدول المذكور أن (٤٨٪) من العاملين في بنك فيصل الإسلامي المصري يعرفون بدرجة كافية اختصاصاتهم المحددة لهم ،

في حين نجد أنه في المصرف الإسلامي للاستثمار تصل هذه النسبة إلى (٣٨٪) ، وتنخفض في بنك ناصر الاجتماعي إلى (٢١٪) ، وتكاد تتساوى نسبة عدد الذين لا يعرفون اختصاصاتهم المحددة لهم في البنوك المصرية الثلاثة فهي (١٦٪) في بنك ناصر الاجتماعي وفي المصرف الإسلامي للاستثمار ، (١٥٪) في بنك فيصل الإسلامي المصري .

جدول رقم (٣٨ أ)

(رأي العاملين)

مدى إلمام العاملين ودرايتهم بالاختصاصات المحددة لهم

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	١٣	٤٨	١٠	٣٨	٤	٢١	٢٧	٣٨	١٢	٦٠	٣٩	٤٢
إلى حد ما	١٠	٣٧	١٢	٤٦	١٢	٦٣	٣٤	٤٧	٨	٤٠	٤٢	٤٦
لا	٤	١٥	٤	١٦	٣	١٦	١١	١٥	-	-	١١	١٢
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٢	١٠٠

أما رأي الإدارة العليا في مدى إلمام العاملين بالاختصاصات المحددة لكل منهم فيعرضه الجدول رقم (٣٨ ب) حيث يبين أن (١٨٪) من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في البحث بناء على مشاهداتهم يرون أن العاملين يلمون إلمامًا تامًّا بالاختصاصات المحددة لكل منهم ، في حين يرى (٧٦٪) منهم أن إلمام العاملين في البنوك الإسلامية باختصاصاتهم المحددة لكل منهم إلمام متوسط ، أما (٦٪) من هؤلاء المديرين فيرون أن إلمام العاملين باختصاصاتهم يعتبر ضعيفًا .

كما يعرض الجدول السابق رأي (٨٠٪) من أعضاء الإدارة العليا في بنك دبي بأن العاملين يلمون إلمامًا متوسط باختصاصاتهم المحددة لكل منهم ، وأن (٢٠٪) منهم يرى الإلمام الضعيف لهؤلاء العاملين باختصاصاتهم ، في حين أن في البنوك الإسلامية المصرية يرى (٢٦٪) من أعضاء الإدارة العليا أن العاملين يلمون إلمامًا تامًّا باختصاصاتهم ، في الوقت الذي يعتقد فيه (٧٤٪) من المديرين المشاركين بأن درجة إلمام العاملين باختصاصاتهم متوسطة .

ويتصدر المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية درجة الإلمام التام للعاملين باختصاصاتهم

من وجهة نظر (٦٠٪) من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في البحث ، يليه بنك فيصل الإسلامي المصري (٤٣٪) ، أما بنك ناصر الاجتماعي فيرى جميع أعضاء الإدارة العليا المشاركين في البحث بأن إلمام العاملين باختصاصاتهم المحددة متوسط الدرجة .

جدول رقم (٣٨ ب)

(رأي العاملين)

مدى إلمام العاملين ودرايتهم بالاختصاصات المحددة لهم

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
إلمام تام	٣	٤٣	٣	٦٠	–	–	٦	٢٦	–	–	٦	١٨
إلمام متوسط	٤	٥٧	٢	٤٠	١١	١٠٠	١٧	٧٤	٨	٨٠	٢٥	٧٦
إلمام ضعيف	–	–	–	–	–	–	–	–	٢	٢٠	٢	٦
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١١	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

ومن خلال التحليل السابق نوصي بضرورة قيام الإدارة المسؤولة بالتأكد من إلمام كل عامل باختصاصاته المحددة لوظيفته ، فهذا أجدى للتشغيل الكفء للتنظيم الإداري كأداة لتحقيق أهداف ورسالة البنك ، كما أن هذا من ناحية أخرى يكون أساسًا عادلًا للمحاسبة والمساءلة ، ووسيلة موضوعية مقبولة عند تقويم الأداء ، وهذا ولاشك يتفق مع وجهة النظر التنظيمية السليمة .

٣ – مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات :

أظهرت الدراسة الميدانية جدول رقم (٣٩) أن الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات لا يدخل في نطاق اهتمام الإدارة العليا للبنوك الإسلامية بصفة مستمرة باستثناء مفردة واحدة تمثل (٣٪) من عدد المشاركين في البحث ، ولكنه بشكل عام نجد أن (٢٥٪) من هؤلاء المديرين يذكرون أنه في غالبية الأحوال تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية للاختصاصات ، أما النسبة الأكبر منهم حوالي (٣٨٪) فتقول بأن هذه المراجعة تتم في بعض الأحيان ، كما أن (١٩٪) منهم يرى أنه نادرًا ما تحدث مراجعة للاختصاصات بشكل دوري ، أما حوالي (١٦٪) من المديرين فينفي اهتمام الإدارة بالمراجعة الدورية للاختصاصات .

ويظهر الجدول السابق ذكره قلة اهتمام الإدارة العليا ببنك دبي بعملية المراجعة الدورية للاختصاصات بالقياس لاهتمام الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية المصرية ، ويتضح أن (٥٠٪) من الإدارة العليا ببنك دبي تؤكد عدم حدوث مراجعة دورية للاختصاصات ، في حين لا يوجد من يذكر مثل هذا في البنوك الإسلامية المصرية ، كما أن (٤٠٪) من أفراد الإدارة العليا المشاركة في البحث من بنك دبي تذكر ندرة حدوث مراجعة دورية للاختصاصات ، في الوقت الذي تصل فيه هذه النسبة (٩٪) فقط في البنوك الإسلامية المصرية ، ومفردة واحدة تمثل (١٠٪) من عدد المشاركين مع أفراد الإدارة العليا ببنك دبي تقول بأنه أحيانًا يتم مراجعة الاختصاصات على فترات دورية ، في حين تصل هذه النسبة إلى (٥٠٪) في البنوك الإسلامية المصرية .

كما يوضح الجدول المذكور أيضا أن الإدارة العليا ببنك ناصر الاجتماعي تأتي في المقدمة من حيث الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات الوظيفية حيث يؤكد (١٠٪) من أفراد الإدارة العليا بهذا البنك بدوام الاهتمام بهذه العملية ، و (٦٠٪) منهم يقرر أن المراجعة الدورية للاختصاصات تتم في غالبية الأحوال .

ويأتي بنك فيصل الإسلامي المصري في المرتبة التالية من حيث اهتمام الإدارة العليا فيه بالمراجعة الدورية للاختصاصات الوظيفية فيذكر حوالي (٢٩٪) من أفراد الإدارة العليا بأنه في غالبية الأحوال تتم مراجعة الاختصاصات بشكل دوري ، أما (٥٧٪) منهم فيقرر بأن هذه المراجعة تحدث أحيانًا ، و (١٤٪) يقول أنه نادرًا ما تحدث مراجعة الاختصاصات بشكل دوري .

جدول رقم (٣٩)

(رأي الإدارة العليا)

مدى الاهتمام بمراجعة الاختصاصات على فترات دورية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دائمًا	–	–	–	–	١	١٠	١	٤,٥	–	–	١	٣
غالبًا	٢	٢٨,٥	–	–	٦	٦٠	٨	٣٦,٥	–	–	٨	٢٥
أحيانًا	٤	٥٧,٥	٤	٨٠	٣	٣٠	١١	٥٠	١	١٠	١٢	٣٧,٥

نادرًا	١	١٤	١	٢٠	-	-	٢	٩	٤	٤٠	٦	١٩
لا يتم	-	-	-	-	-	-	-	-	٥	٥٠	٥	١٥,٥
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

أما المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية فمراجعة الاختصاصات بشكل دوري أحيانًا تحدث في رأي (٨٠٪) من أعضاء الإدارة المشاركين في البحث ، وأنها نادرًا ما تحدث في رأي (٢٠٪) منهم .

وبناءً على ما سبق نوصي بضرورة المراجعة المستمرة للاختصاصات الوظيفية للعاملين ؛ بهدف تحديثها وتعديلها وفقًا لما يحدث من تطورات وتغيرات سواء في البنية الداخلية أو الخارجية للبنك بما يساعد على مواكبة هذه الاختصاصات لكل ما يطرأ من تعديل في الأنشطة أو الأهداف أو الهيكل التنظيمي .

هذا بالإضافة إلى أن عملية المراجعة في حد ذاتها تعكس للعاملين مدى اهتمام الإدارة وتركيزها على المتابعة المستمرة للاختصاصات التي تزاولها الوحدات التنظيمية ، أو الأفراد بما يساعد على سيادة روح الجدية والالتزام في العمل .

٤ - مدى وجود توازن بين السلطات والمسؤوليات :

جدول رقم (٤٠)

(رأي الإدارة العليا)

مدى كفاية السلطات الممنوحة للأفراد للقيام بمسؤولياتهم

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
كافية جدًا	١	١٤	-	-	-		١	٥	-	-	١	٣
كافية إلى حد ما	٦	٨٦	٤	٨٠	٦	٦٧	١٦	٧٦	٣	٣٠	١٩	٦١,٥
غير كافية	-	-	١	٢٠	٣	٣٣	٤	١٩	٧	٧٠	١١	٣٥,٥
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

يوضح جدول رقم (٤٠) رأي الإدارة العليا في البنوك الإسلامية عن مدى تحقق التوازن بين السلطات والمسؤوليات الخاصة بالإدارة ، فنجد بشكل عام أن (٦٢٪) من

رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث بأن السلطات الممنوحة للأفراد تعتبر كافية إلى حد ما للقيام بمسؤولياتهم ، بينما يذكر حوالي (٣٥٪) من هؤلاء المديرين عدم كفاية السلطات للقيام بالمسؤوليات ، وهذه النسبة ليست قليلة بحيث تعكس عدم قدرة الأفراد من حيث الصلاحية على تنفيذ واجباتهم المسؤولين عنها .

ويظهر الجدول السابق الخلل الشديد في عدم توازن السلطات الممنوحة للأفراد للقيام بمسؤولياتهم في بنك دبي بالقياس للبنوك الإسلامية المصرية ؛ حيث يقرر (٧٠٪) من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من بنك دبي بعدم كفاية السلطات للقيام بالمسؤوليات ، و (٣٠٪) منهم يعتبر أن هذه السلطات الممنوحة للأفراد كافية إلى حد ما لتنفيذ المسؤوليات ، أما في البنوك المصرية الإسلامية فنجد أن (٥٪) من عدد المشاركين في الدراسة يعترف بأن السلطات كافية جدًّا للقيام بالمسؤوليات ، في حين أن (٧٦٪) منهم يقررون بأن السلطات الممنوحة كافية إلى حد ما ، و (١٩٪) يرون عدم كفاية سلطات الأفراد للقيام بمسؤولياتهم .

ويبين الجدول السابق تفوق بنك فيصل الإسلامي المصري في مجال التوازن بين السلطات والمسؤوليات الخاصة بالأفراد ؛ حيث نجد أن (١٤٪) من أعضاء الإدارة العليا يعتبرون أن السلطات الممنوحة للأفراد كافية جدًّا ، و (٨٦٪) منهم يعتبرونها كافية إلى حد ما لقيام الأفراد بمسؤولياتهم ، أما المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية ، فيذكر (٨٠٪) من أعضاء الإدارة العليا أن السلطات كافية إلى حد ما ، و (٢٠٪) منهم يعتبرها غير كافية .

أما في بنك ناصر فالخلل في التوازن بين السلطات والمسؤوليات أكثر ظهورًا ؛ حيث نجد أن (٦٧٪) يقررون أن السلطات تعتبر كافية إلى حد ما ، (٣٣٪) منهم يعتبرونها غير كافية .

إن توازن السلطات والصلاحيات الممنوحة للأفراد مع مسؤولياتهم الوظيفية يعتبر من المبادئ الأساسية لتشغيل التنظيم بالكفاءة المطلوبة ، والتوازن هنا بعكس مدى كفاية السلطات المخولة للمدير للقيام بتنفيذ مسؤولياته خير قيام ، وبحيث لا تطغى السلطة على المسؤولية ولا تزيد المسؤولية على الصلاحية المطلوبة ، لا شك أن توافر هذا المبدأ يعتبر هام وضروري لنجاح البنك الإسلامي في تحقيق أهدافه ، وهو ما نوصي بضرورة مراعاة

توافره لضمان التشغيل السليم للتنظيم الإداري .

٥ - مدى تركز السلطات :

ويكشف هذا المعيار عن مدى اعتماد الفروع أو الإدارات الفرعية على المركز الرئيسي في اتخاذ القرارات المختلفة ، ويوضح الجدول رقم (٤١) وبشكل عام أن (٢٨٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث يوافقون على دوام رجوع الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي ، في حين يرى (٤٤٪) منهم بأن رجوع الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي غالبًا ما يحدث ، وفي الوقت ذاته يقرر (٢٨٪) منهم بأن عملية رجوع الإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي تتم في بعض الأحيان .

أما في بنك دبي فالرجوع الدائم إلى المركز الرئيسي يقرره (٣٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث مقابل (٢٧٪) في البنوك المصرية الإسلامية ، كما أن (٣٠٪) أيضًا في بنك دبي يذكر بأنه غالبًا ما يتم الرجوع إلى المركز الرئيسي للتشاور والمساعدة في اتخاذ القرارات في مقابل (٥٠٪) في البنوك المصرية الإسلامية ، أما (٤٠٪) من أعضاء رجال الإدارة العليا في بنك دبي فيقرر بأن الرجوع إلى المركز الرئيسي من قبل الفروع أو الإدارات الفرعية أحيانًا ما يتم ذلك في مقابل (٢٣٪) في البنوك الإسلامية المصرية .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يظهر تركز السلطات بشكل أكبر في بنك ناصر الاجتماعي ؛ حيث يذكر (٤٠٪) بدوام الرجوع إلى الإدارة المركزية من قبل الإدارات الفرعية ، و (٦٠٪) يذكر بأن هذا الرجوع غالبًا ما يتم .

ويأتي بنك فيصل الإسلامي في المرتبة التالية من حيث تركز السلطات في المركز الرئيسي ؛ حيث يرى (٢٨,٥٪) من رجال الإدارة العليا بدوام رجوع الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي ، ونفس النسبة منهم ترى بغالبية الرجوع قبل الفروع والإدارات الفرعية يحدث أحيانًا .

أما في المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية فالرجوع إلى المركز الرئيسي يتم غالبًا في رأي (٦٠٪) ، وأحيانًا في رأي (٤٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث .

ومن المعروف أن المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات تعتبر من مظاهر التنظيم

الإداري غير الصحي ، وهي بالقطع ليست في صالح البنك ؛ حيث يقتضي الأمر ترك الحرية للفروع والإدارات الفرعية في اتخاذ بعض القرارات في بعض المجالات دون الرجوع إلى المركز الرئيسي ؛ وذلك تحقيقًا لعملية التدريب على عملية اتخاذ القرارات ، وتكوين الصف الثاني من المديرين ، ومن ناحية أخرى تحقيقًا للسرعة في إنجاز الأعمال دون تعطيل .

أما عن المجالات التي يتم فيها الرجوع إلى المركز الرئيسي والإدارات الرئيسية فيوضحها الجدول رقم (٤١) .

وفي البنوك الإسلامية المصرية تأتي مجالات شؤون العاملين ، والتدريب والتنمية والانبعاث ، ومجالات الترقي ، وتعديل الهياكل التنظيمية في مقدمة المجالات التي ترجع فيها الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي أو الإدارات الرئيسية .

وهكذا نجد أن مجالي شؤون العاملين والترقي يمثلان القاسم المشترك للمجالات التي يتحقق فيها مركزية السلطة في البنوك مجال الدراسة .

جدول رقم (٤١)

(رأي الإدارة العليا)

مدى الاهتمام بمراجعة الاختصاصات على فترات دورية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دائمًا		٢٨,٥	–	–	٤	٤٠	٦	٢٧	٣	٣٠	٩	٢٨
غالبًا		٢٨,٥	٣	٦٠	٦	٦٠	١١	٥٠	٣	٣٠	١٤	٤٤
أحيانًا		٤٣	٢	٤٠	–	–	٥	٢٣	٤	٤٠	٩	٢٨
نادرًا		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
لا ترجع		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
الإجمالي		١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

جدول رقم (٤٢)
(رأي الإدارة العليا)
مدى الاهتمام بمراجعة الاختصاصات على فترات دورية

البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
شؤون العاملين	٨	١٥	٤	١٧,٥	٩	١٨	٢١	١٦,٥	٩	١٨	٣٠	١٧
التحديث والتطوير	٧	١٣,٥	٢	٨,٥	٨	١٥	١٧	١٣	٦	١١,٥	٢٣	١٣
التدريب والتنمية	٨	١٥	٥	٢٢	٨	١٥	٢١	١٦,٥	٧	١٣	٢٨	١٥,٥
مجالات الاستثمار	٨	١٥	٢	٨,٥	٨	١٥	١٨	١٤	٦	١١,٥	٢٤	١٣,٥
مجالات الترقي	٨	١٥	٥	٢٢	٦	١٢	١٩	١٥	٩	١٨	٢٨	١٥,٥
تعديل الهياكل التنظيمية	٨	١٥	٣	١٣	٨	١٥	١٩	١٥	٧	١٣	٢٦	١٤
سياسات الإقراض	٦	١١,٥	٢	٨,٥	٥	١٠	١٣	١٠	٨	١٥	٢١	١١,٥
الإجمالي	٥٣	١٠٠	٢٣	١٠٠	٥٢	١٠٠	١٢٨	١٠٠	٥٢	١٠٠	١٨٠	١٠٠

فيلاحظ بشكل عام أن مجالات شؤون العاملين والترقي والتدريب والتنمية في مقدمة المجالات التي يتم فيها الرجوع إلى المركز الرئيسي ، في حين نجد أن في بنك دبي أن مجالات شؤون العاملين والترقي وسياسات الأفراد تأتي في مقدمة المجالات التي ترجع فيها الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي .

وتأكيدًا لظهور مشكلة مركزية السلطة في البنوك الإسلامية وضرورة رجوع الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي والإدارات الرئيسية عند اتخاذ القرارات ، وباستخدام نظام الترجيح بأوزان لجوانب القصور الإداري كما يراه العاملون بهذه البنوك ، يوضح الجدول رقم (٤٣) أهم نواحي الخلل الإداري كما يلي :

على المستوى العام للبنوك الإسلامية (عينة البحث) تأتي مشكلة تركز السلطات في القيادات الأعلى في مقدمة القصور الإداري بمستوى أهمية نسبية (١٥,٥٪) ، ثم عدم الاهتمام بالتعرف على آراء العاملين بالبنوك الإسلامية بمستوى أهمية نسبية (١٣,٥٪) ، ويلي ذلك التفرقة في المعاملة بين العاملين بمستوى أهمية نسبية (١٣٪) ، ويأتي بعد

ذلك عدم التحديد الواضح للأهداف المطلوب تحقيقها بمستوى أهمية (١١,٥٪) ، وعدم تغطية الخطط الموضوعة للمدى الطويل بمستوى أهمية (١١٪) ، وبأهمية أقل يأتي التحديد غير الدقيق للاختصاصات الوظيفية (٩٪) ، وعدم التحديد الواضح لإجراءات العمل (٨٪) ، والشك وعدم الثقة في العاملين (٧٪) ، والرقابة القائمة على تصيد الأخطاء (٦٪) ، ثم أخيرًا الاستجابة للضغوط الخارجية (٥,٥٪) .

وفي بنك دبي تأتي مشكلة تركز السلطات في القيادات الأعلى في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية (١٤٪) ، وذلك بعد مشكلة عدم اهتمام الإدارة بالتعرف على آراء العاملين (١٥٪) ، ويلي ذلك في الأهمية مشكلة التفرقة في المعاملة بين العاملين وبقية جوانب القصور الأخرى .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية تحتل مشكلة تركز السلطات في القيادات الأعلى الأهمية النسبية الأولى لجوانب القصور الإداري (١٦٪) ، تليها التفرقة في المعاملة بين العاملين (١٣,٥٪) ، وعدم الاهتمام من جانب الإدارة بالتعرف على آراء العاملين بمستوى أهمية (١٣٪) .

وفي كل من المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية ، وبنك ناصر الاجتماعي تأتي مشكلة تركز السلطات في القيادات الأعلى في مقدمة القصور الإداري ، أما في بنك فيصل الإسلامي المصري فتحتل مشكلة تركز السلطات المرتبة الثانية بمستوى أهمية (١٦٪) بعد مشكلة عدم اهتمام الإدارة بالتعرف على آراء العاملين بمستوى أهمية (١٧٪) .

وبناءً على التحليل السابق نوصي بضرورة تخفيف حدة مركزية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا للبنك ، وتفويض بعض السلطات للفروع وللإدارات الفرعية لتخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا ، وتحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال ، ومنح مديري الفروع والإدارات الفرعية فرصة لاكتساب مهارات اتخاذ القرارات .

جدول رقم (٤٣)

(رأي العاملين)

أهم جوانب القصور الإداري في البنك

البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان	وزن	٪	وزن	٪	وزن	٪	وزن	٪	وزن	٪	وزن	٪
التفرقة في المعاملة بين العاملين	٨٠	١٣	١١٢	١٤	٦٥	١٢,٥	٢٥٧	١٣,٥	١٠٥	١٣,٥	٣٦٢	١٣
الرقابة القائمة على تصعيد الأخطاء	٤١	٦,٥	٣٨	٤,٥	٣٥	٧	١١٤	٦	٥١	٦,٥	١٦٥	٦
عدم التحديد الواضح للأهداف	٩٧	١٦	٨٧	١١	٤٩	٩	٢٣٣	١٢	٧٩	١٠	٣١٢	١١,٥
عدم التحديد الواضح لإجراءات العمل	٣٧	٦	٦٩	٨,٥٠	٤٩	٩	١٥٥	٨	٧٢	٩	٢٢٧	٨
الشك وعدم الثقة في العاملين	٢٤	٤	٦٤	٨	٢٩	٦	١١٧	٦	٦٧	٨,٥	١٨٤	٧
الاستجابة للضغوط الخارجية	٣٩	٦,٥	٧٤	٩,٥	٢٤	٤,٥	١٣٧	٧	١٧	٢	١٥٤	٥,٥
تركز السلطات في القيادات الأعلى	٩٦	١٦	١١١	١٤	٩٩	١٩	٣٠٦	١٦	١١٢	١٤	٤١٨	١٥,٥
التحديد غير الدقيق للاختصاصات	٤٢	٧	٧٢	٩	٥٠	٩,٥	١٦٤	٨	٨٦	١١	٢٥٠	٩
عدم تغطية الخطط للمدى الطويل	٤٨	٨	٩٣	١١,٥	٦٢	١٢	٢٠٣	١٠,٥	٨٤	١٠,٥	٢٨٧	١١
عدم الاهتمام بالتعرف على آراء العاملين	١٠٧	١٧	٨٢	١٠	٦٠	١١,٥	٢٤٩	١٣	١١٧	١٥	٣٦٦	١٣,٥
الإجمالي	٦١١	١٠٠	٨٠٢	١٠٠	٥٢٥	١٠٠	١٩٣٥	١٠٠	٧٩٠	١٠٠	٢٧٢٥	١٠٠

٦ - مدى تحري المبادئ العلمية الرشيدة في التنظيم :

إن التنظيم الإداري السليم والقائم على المبادئ العلمية عند إعداده له بعض السمات ، والتي منها تسهيل تدفق أداء العمل بكفاءة وتيسير أداء الخدمات المصرفية وذلك بمراعاة التسلسل المنطقي للعمليات المصرفية عند إعداد هذا التنظيم ، وكذلك إلمام العاملين بالبنك بالخريطة التنظيمية والتي توضح موقعهم في البناء التنظيمي بالنسبة للإدارة وبقية العاملين ، وتحديثها كلما تطلب الأمر ذلك ، هذا بالإضافة إلى وجود دليل واضح للتنظيم الإداري لتفصيل ما أجملته الخريطة التنظيمية من حيث الواجبات والعلاقات والصلاحيات الممنوحة للوحدات والأفراد ، وبجانب هذا مناسبة نطاق إشراف كل رئيس للإشراف الفعال على المرؤوسين .

وتوضح الدراسة الميدانية جدول رقم (٤٤) رأي العاملين في البنوك الإسلامية ؛ حيث يرى (١٥٪) من عدد المشاركين في الدراسة أن التنظيم الإداري لا يساعد على تدفق وأداء العمل بكفاءة أو تسهيل أداء الخدمة ، ويوافق على هذا الرأي وبنفس النسبة (١٥٪) في كل من بنك دبي والبنوك الإسلامية المصرية ، أما (٥٣٪) من العاملين المشاركين في الدراسة بشكل عام فيرون أن التنظيم يساعد إلى حدٍّ ما على تدفق وأداء العمل وتسهيل أداء الخدمة ، وترتفع هذه النسبة إلى (٥٨٪) في البنوك الإسلامية المصرية ، ولكنها تنخفض إلى (٣٥٪) في بنك دبي ، أما الذين يعترفون بأثر التنظيم في المساعدة على تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمة فيشكلون (٣٢٪) من العاملين المشاركين في الدراسة ، وتزيد هذه النسبة إلى (٥٠٪) في بنك دبي ، ولكنها تنخفض إلى (٢٧٪) على مستوى البنوك المصرية .

جدول رقم (٤٤)
(رأي العاملين)
أثر التنظيم على تدفق وأداء العمل بكفاءة وتسهيل أداء الخدمة

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٧	٢٦	٩	٣٣	٤	٢١	٢٠	٢٧	١٠	٥٠	٣٠	٣٢
إلى حد ما	١٥	٥٦	١٤	٥٢	١٣	٦٨	٤٢	٥٨	٧	٣٥	٤٩	٥٣

لا	٥	١٨	٤	١٥	٢	١١	١١	١٥	٣	١٥	١٤	١٥
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٣	١٠٠

أما رأي الإدارة العليا في أثر التنظيم على تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمة فيعرضه الجدول رقم (٤٥) ؛ حيث يوضح رأي (١٢٪) فقط من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في الدراسة بشكل عام في أن التنظيم لا يتيح فرصة تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات المصرفية ، وترتفع هذه النسبة إلى (١٧٪) في البنوك المصرية ، وينتفي تمامًا هذا الرأي بالنسبة لبنك الخليج .

أما الذين يقولون بأن التنظيم يساعد إلى حد ما على تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات فتصل نسبتهم العامة إلى (٥٧,٥٪) ، وترتفع هذه النسبة في بنك الخليج إلى (٧٠٪) ، وتنخفض إلى (٥٢٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية .

والذين يوافقون على أن التنظيم يتيح إلى حد كبير فرص تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات تبلغ نسبتهم (٣٠,٥٪) .

جدول رقم (٤٥)

(رأي الإدارة العليا)

أثر التنظيم على تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
إلى حد كبير	٣	٤٣	٢	٤٠	٢	١٨	٧	٣١	٣	٣٠	١٠	٣٠,٥
إلى حد ما	٤	٥٧	٢	٤٠	٦	٥٥	١٢	٥٢	٧	٧٠	١٩	٥٧,٥
لا يتيح	–	–	١	٢٠	٣	٢٧	٤	١٧	–	–	٤	١٢
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١١	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

وعن مدى إلمام العاملين بالبنوك الإسلامية بالخريطة التنظيمية للبنك الذي يعملون به يوضح الجدول رقم (٤٦) أن (٢٣٪) من العاملين من المشاركين في الدراسة بشكل عام ليس لديهم إلمام أو معرفة بالخريطة التنظيمية للبنك ، وتنخفض هذه النسبة إلى (١٥٪) في بنك دبي ، ولكنها ترتفع إلى (٢٥٪) على مستوى البنوك الإسلامية

المصرية ، أما الذين يقولون بمعرفتهم إلى حد ما بالخريطة التنظيمية للبنك فتصل نسبتهم إلى (٤٦٪) على مستوى الدراسة ، وتنخفض هذه النسبة إلى (٣٠٪) في بنك دبي ، ولكنها ترتفع إلى (٥١٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، وتصل نسبة الذين لديهم إلمام ومعرفة بالخريطة التنظيمية على مستوى الدراسة (٣١٪) ، وترتفع في بنك دبي إلى (٥٥٪) ، ولكنها تنخفض إلى (٢٤٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية .

جدول رقم (٤٦)

(رأي العاملين)

إلمام العاملين ومعرفتهم بالخريطة التنظيمية للبنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٦	٢٣	٨	٣١	٣	١٦	١٧	٢٤	١١	٥٥	٢٨	٣١
إلى حد ما	١٥	٥٨	١٠	٣٨	١١	٥٨	٣٦	٥١	٦	٣٠	٤٢	٤٦
لا	٥	١٩	٨	٣١	٥	٢٦	١٨	٢٥	٣	١٥	٢١	٢٣
الإجمالي	٢٦	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

أما رأي الإدارة في مدى إلمام العاملين بالبنك ومعرفتهم بالخريطة التنظيمية (وبناءً على مشاهداتهم) فيقرر (٣٣٪) من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في الدراسة بشكل عام بأن العاملين ليس لديهم أي إلمام أو معرفة بالخريطة التنظيمية للبنك ، وترتفع هذه النسبة إلى (٥٠٪) في بنك دبي ، ولكنها تنخفض على مستوى البنوك الإسلامية المصرية إلى (٢٦٪) ، وذلك وفقًا لما يعرضه الجدول رقم (٤٧) ، أما الذين يعتقدون أن العاملين لديهم معرفة إلى حد ما بالخريطة التنظيمية للبنك الذي يعملون به فتصل نسبتهم (٥٢٪) على مستوى الدراسة (وتنخفض هذه النسبة إلى (٤٠٪) في بنك دبي ، ولكنها ترتفع إلى (٥٧٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية) ، كما أن (١٥٪) فقط من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة يعتقدون أن العاملين لديهم إلمام بالخريطة التنظيمية للبنك الذي يعملون به ، وتنخفض هذه النسبة إلى (١٠٪) في بنك دبي ، وترتفع إلى (١٧٪) في البنوك الإسلامية المصرية .

جدول رقم (٤٧)

(رأي العاملين)

إلمام العاملين بالخريطة التنظيمية للبنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٢	٢٥	١	٢٠	١	١٠	٤	١٧	١	١٠	٥	١٥
إلى حد ما	٤	٥٠	٤	٨٠	٥	٥٠	١٣	٥٧	٤	٤٠	١٧	٥٢
لا	٢	٢٥	–	–	٤	٤٠	٦	٢٦	٥	٥٠	١١	٣٣
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

أما فيما يتعلق بمدى توافر دليل واضح للإجراءات التنظيمية فيوضح الجدول رقم (٤٨) أن (٥١٪) من العاملين المشاركين في الدراسة يعترفون بوجود هذا الدليل ، وعلى مستوى بنك دبي تمثل هذه النسبة (٥٠٪) ، وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية تعبر نسبة (٥١٪) عن هذا الرأي ، أما الذين يعترفون بعدم وجود دليل الإجراءات التنظيمية فيمثلون (٢١٪) من العاملين المشاركين في الدراسة ، وتنخفض هذه إلى (١٥٪) في بنك دبي ، ولكنها ترتفع إلى (٢٣٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، كما أن (٢٨٪) من العاملين المشاركين في الدراسة يقرون بعدم درايتهم بوجود مثل هذا الدليل ، في حين ترتفع نسبتهم إلى (٣٥٪) في بنك دبي ، ولكن النسبة تنخفض إلى (٢٦٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية .

جدول رقم (٤٨)

(رأي العاملين)

مدى توافر دليل واضح للإجراءات التنظيمية

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	١٤	٥٢	١٣	٥٤	٨	٤٤	٣٥	٥١	١٠	٥٠	٤٥	٥١
لا	٧	٢٦	٤	١٧	٥	٢٨	١٦	٢٣	٣	١٥	١٩	٢١

لا أدري	٦	٢٢	٧	٢٩	٥	٢٨	١٨	٢٦	٧	٣٥	٢٥	١٨
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٤	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	٨٩	١٠٠

ويوضح الجدول رقم (٤٩) رأي الإدارة العليا في هذه الجزئية ؛ حيث يقرر (٥٣٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة بوجود دليل واضح للإجراءات التنظيمية ، وترتفع هذه النسبة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية لتصل إلى (٧٧٪) ، وفي ذات الوقت يعترف (٤٧٪) من رجال الإدارة العليا بعدم وجود دليل الإجراءات التنظيمية وتصل هذه النسبة إلى (١٠٠٪) في بنك دبي ، ثم تنخفض إلى (٢٣٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية .

ونجد أن نسبة الذين يقولون بعدم وجود دليل واضح للإجراءات التنظيمية ترتفع في بنك فيصل الإسلامي المصري إلى (٥٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين من البنك في الدراسة ، وتنعدم هذه النسبة في المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية ، أما في بنك ناصر الاجتماعي فيوافق على هذا الرأي مفردة واحدة بنسبة (١١٪) .

جدول رقم (٤٩)

(رأي الإدارة العليا)

مدى توافر دليل واضح للإجراءات التنظيمية لدى البنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٤	٥٠	٥	١٠٠	٨	٨٩	١٧	٧٧	–	–	١٧	٥٣
لا	٤	٥٠	–	–	١	١١	٥	٢٣	١٠	١٠٠	١٥	٤٧
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

وعن مدى الاهتمام بمراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بشكل دوري لمواكبة التغيرات التي قد تحدث يوضح الجدول رقم (٥٠) أن مفردة واحدة من رجال الإدارة العليا على مستوى الدراسة بنسبة (٣٪) تقول بدوام المراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي ، في حين أن (١٥٪) منهم يقول إن مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي تتم في غالبية الأحوال ، وتزيد نسبة الذين يقررون أن مراجعة الخريطة

التنظيمية والدليل التنظيمي تحدث في بعض الأحيان إلى (٣٩٪) ، أما (٢١,٥٪) منهم فيرى أنه ما يحدث مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي ، ومثل هذه النسبة (٢١,٥٪) منهم تقول إنه لا تجري أي مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل ، وهذه النسبة الأخيرة تتركز كلها في بنك دبي وتمثل (٧٠٪) من عدد رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك ، ولا يوجد لها نظير على مستوى البنوك الإسلامية المصرية .

وفي بنك دبي أيضًا نلاحظ أن (٢٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك يعترفون بندرة حدوث مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بشكل دوري ، ولكن هذه النسبة ترتفع إلى (٢٢٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، كما أن مفردة واحدة تمثل (١٠٪) من عدد المشاركين في الدراسة من بنك دبي ترى أنه أحيانًا يتم مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي ، وترتفع هذه النسبة إلى (٥٢٪) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، وفي بنك دبي لا يوجد من يقول أن مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي تتم بشكل دائم أو حتى في أغلب الأحوال .

أما على مستوى البنوك الإسلامية المصرية فتوجد مفردة واحدة تمثل (٤٪) من عدد المشاركين في الدراسة تقول بدوام مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي ، وأن (٢٢٪) منهم يقول أن عملية المراجعة تتم في غالبية الأحوال .

والأمر هنا مازال في حاجة إلى الاهتمام بتحديث ومراجعة الخرائط التنظيمية وأدلة التنظيمات خاصة في بنك دبي ؛ لتكون على مستوى التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة .

جدول رقم (٥٠)
(رأي الإدارة العليا)
مدى مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دائمًا	-	-	-	-	١	١٠	١	٤	-	-	١	٣
غالبًا	٢	٢٥	-	-	٣	٣٠	٥	٢٢	-	-	٥	١٥
أحيانًا	٤	٥٠	٢	٤٠	٦	٦٠	١٢	٥٢	١	١٠	١٣	٣٩
نادرًا	٢	٢٥	٣	٦٠	-	-	٥	٢٢	٢	٢٠	٧	٢١,٥
لا يحدث	-	-	-	-	-	-	-	-	٧	٧٠	٧	٢١,٥
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

وفيما يتعلق بنطاق إشراف الرؤساء في البنوك الإسلامية يلاحظ وجود تفاوت ملحوظ في عدد المرؤوسين الذي يشرف عليه كل رئيس إشرافًا مباشرًا وذلك من بنك إلى آخر .

ويعرض الجدول رقم (٥١) رأي الإدارة العليا في مدى مناسبة نطاق الإشراف لكل رئيس ؛ حيث يقرر (٥٠٪) من عدد المشاركين في الدراسة بشكل عام بأن نطاق الإشراف الخاص بهم يعتبر مناسبًا ، أما (٢٥٪) منهم فيعتبر أن نطاق الإشراف الخاص بهم أكثر من اللازم ، ومثل هذه النسبة (٢٥٪) تقول بأن نطاق الإشراف الخاص بهم أقل من اللازم .

وفي بنك دبي يرى (٧٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك بأن نطاق الإشراف الخاص بهم يعتبر مناسبًا ، أما (٣٠٪) منهم فيرى أن نطاق الإشراف أقل من اللازم .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يرى (٣٦٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث بأن نطاق إشرافهم أكثر من اللازم ، أما (٤١٪) منهم فيرى بأن نطاق الإشراف يعتبر مناسبًا ، أما (٢٣٪) منهم فيقرر بأن نطاق الإشراف أقل من اللازم .

ويلاحظ أن نطاق الإشراف أكثر مناسبة في بنك فيصل الإسلامي المصري (٧٢٪) ، ثم يليه المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية (٦٠٪) ، ويعتبر نطاق الإشراف أقلها مناسبة في بنك فيصل الاجتماعي ؛ حيث يرى (٦٠٪) من رجال الإدارة العليا في هذا البنك الأخير بأن نطاق الإشراف يعتبر أكثر من اللازم ، في حين تصل هذه النسبة إلى (٢٠٪) في المصرف الإسلامي وإلى (١٤٪) في بنك فيصل ، كما يلاحظ أن نطاق الإشراف أقل من اللازم في رأي (٣٠٪) من رجال الإدارة العليا في بنك ناصر الاجتماعي ، و (٢٠٪) في المصرف الإسلامي ، و (١٤٪) في بنك فيصل الإسلامي المصري .

وعلى ضوء التحليل السابق نوصي بمراعاة المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإداري بما يكفل تسهيل تدفق أداء العمل وتيسير أداء الخدمات المصرفية وفقًا للتسلسل المنطقي للعمليات ، مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم في البناء التنظيمي لتحديد علاقاتهم الأفقية والرأسية ، وتوفير دليل واضح للتنظيم الإداري يفصل الاختصاصات والصلاحيات ويحدد العلاقات التنظيمية ، مع التركيز على ضرورة مناسبة نطاق إشراف كل رئيس لتحقيق الإشراف الفعال على المرؤوسين هذا بشكل عام ، مع الأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بكل بنك إسلامي ، فمن المسلم به أن نطاق الإشراف يختلف حتى لدى البنوك المتماثلة ومناخ العلاقات ، وفلسفة الإدارة ... إلخ .

جدول رقم (٥١)

(رأي الإدارة العليا)

مدى مناسبة عدد المرؤوسين المباشرين (نطاق الإشراف)

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أكثر من اللازم	١	١٤	١	٢٠	٦	٦٠	٨	٣٦	–	–	٨	٢٥
مناسب	٥	٧٢	٣	٦٠	١	١٠	٩	٤١	٧	٧٠	١٦	٥٠
أقل من اللازم	١	١٤	١	٢٠	٣	٣٠	٥	٢٣	٣	٣٠	٨	٢٥
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

ثانيًا : معايير الاتصالات التنظيمية :

أ - مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمي :

تختلف وسائل الاتصال التنظيمي من المكاتبات الرسمية إلى الاتصالات الهاتفية إلى الاتصالات الشفهية المباشرة في إنجاز الأعمال الخاصة بالبنوك الإسلامية ، وتعرض الجداول (٥٢) و (٥٣) و (٥٤) نتائج الدراسة الميدانية لوسائل الاتصال المستخدمة في هذه البنوك .

يوضح الجدول رقم (٥٢) رأي العاملين في وسائل الاتصال المستخدمة في البنوك الإسلامية في مجال الدراسة ؛ حيث يرى (٧٤٪) من هؤلاء العاملين أن المكاتبات الرسمية هي وسيلة الاتصال المستخدمة في أغلب الأحوال ، بينما يذكر (٥٦٪) أن الاتصالات الهاتفية هي الوسيلة الغالبة في الاتصال ، أما (٤٠٪) منهم فيقررون أن الاتصالات الشفهية المباشرة هي الوسيلة الغالبة الاستخدام في الاتصال بين العاملين لإنجاز الأعمال .

جدول رقم (٥٢)

(رأي العاملين)

وسائل الاتصال المستخدمة في البنوك الإسلامية بين الأقسام والوحدات

مدى الاستخدام / الوسيلة	غالبًا		أحيانًا		نادرًا		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المكاتبات الرسمية	٦٥	٧٤	١٦	١٨	٧	٨	٨٨	١٠٠
الاتصالات الهاتفية	٤٠	٥٦	٢٩	٤١	٢	٣	٧١	١٠٠
الاتصالات الشفهية المباشرة	٢٧	٤٠	٢٧	٤٠	١٤	٢٠	٦٨	١٠٠

ونفس النتيجة السابقة يوضحها الجدول رقم (٥٣) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ؛ حيث يوضح أن المكاتبات الرسمية هي الوسيلة الغالبة في الاتصال بين وحدات وأقسام البنك وذلك في رأي (٨١٪) من العاملين ، أما الاتصالات الهاتفية فهي التي تمثل الوسيلة الغالبة الاستخدام في الاتصال في رأي (٤٩٪) من هؤلاء العاملين ، بينما نجد أن الاتصالات الشفهية المباشرة هي الوسيلة التي تستخدم في أغلب الأحوال وذلك في رأي (٤١٪) .

جدول رقم (٥٣)
(رأي العاملين)
وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام والوحدات
في البنوك المصرية الإسلامية

مدى الاستخدام / الوسيلة	غالبًا		أحيانًا		نادرًا		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المكاتبات الرسمية	٥٦	٨١	١١	١٦	٢	٣	٦٩	١٠٠
الاتصالات الهاتفية	٢٥	٤٩	٢٥	٤٩	١	٢	٥١	١٠٠
الاتصالات الشفهية المباشرة	٢٠	٤١	١٩	٣٩	١٠	٢٠	٤٩	١٠٠

أما في بنك دبي فالنتيجة تختلف وفقًا لما يعرضه الجدول رقم (٥٤) ؛ حيث يتضح أن الاتصالات الهاتفية تأتي في مقدمة الوسائل المستخدمة في الاتصالات بين الوحدات والأقسام وذلك في رأي (٧٥٪) من العاملين ، أما (٤٨٪) من هؤلاء العاملين فيرى أن المكاتبات الرسمية هي الوسيلة التي يغلب استخدامها في الاتصالات ، بينما يرى (٣٧٪) منهم أن الاتصالات الشفهية المباشرة هي الوسيلة التي غالبًا ما تستخدم في الاتصال بين أقسام ووحدات البنك .

جدول رقم (٥٤)
(رأي العاملين)
وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام والوحدات
(بنك دبي)

مدى الاستخدام / الوسيلة	غالبًا		أحيانًا		نادرًا		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المكاتبات الرسمية	٩	٤٨	٥	٢٦	٥	٢٦	١٩	١٠٠
الاتصالات الهاتفية	١٥	٧٥	٤	٢٠	١	٥	٢٠	١٠٠
الاتصالات الشفهية المباشرة	٧	٣٧	٨	٤٢	٤	٢١	١٩	١٠٠

وفيما يتعلق بوجهة نظر رجال الإدارة العليا في وسائل الاتصال التنظيمي نلاحظ أن

النتائج لا تختلف عن وجهة نظر العاملين إلا بالنسبة لبنك دبي ، فالجدول رقم (٥٥) يؤكد أن المكاتبات الرسمية الوسيلة الغالبة الاستخدام في الاتصالات القائمة بين أقسام ووحدات البنوك وذلك في رأي (٨١٪) من رجال الإدارة العليا على مستوى الدراسة بشكل عام ، أما الاتصالات الهاتفية فتأتي في المرتبة التالية من حيث استخدامها في أغلب الأحوال وذلك في رأي (٣٣٪) من هؤلاء المديرين ، أما (٢٦٪) منهم فيرى أن الاتصالات الشفهية المباشرة غالبًا ما تستخدم كوسيلة اتصال بين أقسام ووحدات البنك .

جدول رقم (٥٥)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال المستخدمة في البنوك الإسلامية بين الأقسام والوحدات

مدى الاستخدام / الوسيلة	غالبًا		أحيانًا		نادرًا		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المكاتبات الرسمية	٢٦	٨١	٥	١٦	١	٣	٣٢	١٠٠
الاتصالات الهاتفية	١١	٣٣	٢٢	٦٧	-	-	٣٣	١٠٠
الاتصالات الشفهية المباشرة	٧	٢٦	١٣	٤٨	٧	٢٦	٢٧	١٠٠

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية مجال الدراسة يتطابق رأي الإدارة العليا مع رأي العاملين فيما يتعلق باختيار المكاتبات الرسمية كوسيلة اتصال غالبة الاستخدام وذلك في رأي (٨٢٪) من رجال الإدارة العليا ، وذلك وفقًا لما يعرضه الجدول رقم (٥٦) ، كما تأتي في المرتبة التالية الاتصالات الهاتفية وذلك في رأي (٢٦٪) من المديرين ، وتحتل الاتصالات الشفهية المباشرة المرتبة الأقل كوسيلة اتصال وفقًا لرأي (٢٤٪) من هؤلاء المديرين .

جدول رقم (٥٦)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام أو الوحدات

البنوك الإسلامية المصرية

مدى الاستخدام / الوسيلة	غالبًا		أحيانًا		نادرًا		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المكاتبات الرسمية	١٨	٨٢	٤	١٨	-	-	٢٢	١٠٠

الاتصالات الهاتفية	٦	٢٦	١٧	٧٤	–	–	٢٣	١٠٠
الاتصالات الشفهية المباشرة	٤	٢٤	٧	٤١	٦	٣٥	١٧	١٠٠

أما في بنك دبي فالنتيجة تختلف في رأي رجال الإدارة العليا عن رأي العاملين ولكنها تتفق مع رأي رجال الإدارة على مستوى الدراسة بشكل عام وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية ؛ حيث يوضح الجدول رقم (٥٧) أن المكاتبات الرسمية هي الوسيلة التي تستخدم غالبًا في اتصالات الأقسام والوحدات التنظيمية وذلك في رأي (٨٠٪) من المديرين ، ثم يلي ذلك الاتصالات الهاتفية في رأي (٥٠٪) ، ثم الاتصالات الشفهية المباشرة في رأي (٣٠٪) من هؤلاء المديرين .

جدول رقم (٥٧)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام أو الوحدات

(بنك دبي)

مدى الاستخدام / الوسيلة	غالبًا		أحيانًا		نادرًا		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المكاتبات الرسمية	٨	٨٠	١	١٠	١	١٠	١٠	١٠٠
الاتصالات الهاتفية	٥	٥٠	٥	٥٠	–	–	١٠	١٠٠
الاتصالات الشفهية المباشرة	٣	٣٠	٦	٦٠	١	١٠	١٠	١٠٠

والنتائج السابقة تؤكد أن الأسلوب الشائع الاستخدام في الاتصالات في البنوك الإسلامية هو أسلوب المكاتبات الرسمية ، وهو الأسلوب التقليدي ، وعلى الرغم من ذلك فإننا نوصي بتشجيع وتدعيم الاتصالات الشفهية المباشرة ؛ حيث إن إنجازها أسرع للأعمال ، وفيها تقوية للعلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء .

٢ – مدى تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين ووسائل الاتصال المستخدمة في ذلك :

وفي مجال الكشف عن الفرص المتاحة للعاملين بالبنوك الإسلامية لإبداء آرائهم وأفكارهم سواء للرؤساء المباشرين أو لإدارة البنك يعرض الجدول رقم (٥٨) رأي العاملين بهذا الخصوص ، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام يقرر (٣٠٪) من العاملين المشاركين في الدراسة بأن الفرصة متاحة لهم تمامًا لعرض آرائهم وأفكارهم لرؤسائهم وإدارة البنك ، أما نسبة (٥٨٪) منهم فترى أن فرصة إبداء الآراء من جانبهم لرؤسائهم ولإدارة البنك متاحة إلى حد ما أي : أنه توجد بعض الحواجز تحول دون الإتاحة الكاملة لفرصة إبداء الرأي ، وفي رأي (١٢٪) من هؤلاء العاملين أن الفرصة غير متاحة لإبداء الآراء والأفكار للرؤساء المباشرين ولإدارة البنك .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يتضح أن الفرص متاحة أمام (٢٣٪) فقط من العاملين المشاركين في البحث على مستوى هذه البنوك لإبداء آرائهم وأفكارهم لرؤسائهم ولإدارة البنك ، وأما النسبة الغالبة منهم (٦٣٪) فتقرر أن هذه الفرصة متاحة أمامهم إلى حد ما ، ولكن (١٤٪) منهم لا يتاح أمامهم أي فرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم لرؤسائهم ولإدارة البنك .

ويلاحظ أن نسبة الذين لا يتاح لهم فرصة إبداء الرأي من العاملين في المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية (١٩٪) أعلى منها في بنك ناصر الاجتماعي (١٧٪) لتصل إلى أقل حد في بنك فيصل الإسلامي المصري (٨٪) .

أما في بنك دبي فالوضع يعتبر أفضل بالقياس للدراسة بشكل عام أو بالقياس للبنوك الإسلامية المصرية ؛ حيث يوضح الجدول المذكور فيما سبق أن نسبة الذين تتاح لهم فرصة إبداء الآراء والأفكار من العاملين تصل إلى (٥٥٪) ، كما أن (٤٠٪) منهم تتاح لهم هذه الفرصة إلى حد ما ، أما الذين لا تتاح لهم مثل هذه الفرصة فيمثلون (٥٪) فقط – (مفردة واحدة) – من عدد المشاركين في هذه الدراسة على مستوى هذا البنك .

وعلى هذا الأساس فإن الأمر يتطلب منح المزيد من الفرص أمام العاملين لعرض آرائهم وأفكارهم والتعرف عليها وأخذها في الحسبان عند وضع الخطط والسياسات المختلفة ، وإن كانت الحاجة ملحة بشكل أكبر على مستوى البنوك الإسلامية المصرية .

جدول رقم (٥٨)
(رأي العاملين)
فرصة إبداء الرأي للرؤساء ولإدارة البنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٦	٢٣	٨	٣١	٢	١١	١٦	٢٣	١١	٥٥	٢٧	٣٠
إلى حد ما	١٨	٦٩	١٣	٥٠	١٣	٧٢	٤٤	٦٣	٨	٤٠	٥٢	٥٨
لا	٢	٨	٥	١٩	٣	١٧	١٠	١٤	١	٥	٥	١٢
الإجمالي	٢٦	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٨	١٠٠	٧٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٠	١٠٠

أما بخصوص وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين ومن وجهة نظر العاملين أنفسهم فيعرضها الجدول رقم (٥٩) على مستوى الدراسة بشكل عام ؛ حيث يتبين أن سياسة الباب المفتوح تأتي في مقدمة الأساليب التي تنقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين في البنوك الإسلامية ، وذلك في رأي (٣٤٪) من عدد المشاركين في الدراسة ، ثم تأتي التقارير الدورية كوسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدم كثيرًا في نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين ، وذلك في رأي (٣١٪) من العاملين المشاركين في الدراسة ، ثم يليها الاجتماعات واللقاءات العامة في رأي (١٣٪) ، واللجان المتنوعة في رأي (١٢٪) من هؤلاء العاملين .

ومن الوسائل التي تستخدم بشكل قليل كوسائل اتصال للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين الاجتماعات واللقاءات العامة ، وذلك في رأي (٣١٪) من عدد المشاركين في الدراسة ، ثم يليها الاجتماعات الدورية بنسبة (١٧٪) ، ثم سياسة الباب المفتوح بنسبة (١٥٪) .

ويشير (٢٠٪) من العاملين المشاركين في الدراسة إلى أن سياسة الباب المفتوح لا تستخدم كوسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين ، ثم يليها مجلات الحائط بنسبة (١٨٪) ، وصندوق الاقتراحات والشكاوى بنسبة (١٦٪) ، ثم اللجان المتنوعة بنسبة (١٥٪) .

جدول رقم (٥٩)

(رأي العاملين)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين على مستوى الدراسة بشكل عام

مدى الاستخدام / الوسيلة	تستخدم كثيرًا		تستخدم قليلًا		لا تستخدم	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتماعات واللقاءات العامة	٤	١٣	٢٠	٣١	١١	١٢
الاجتماعات الدورية	٢	٧	١٧	٢٧	١١	١٢
التقارير الدورية	١٠	٣١	١١	١٧	٦	٧
مجلات الحائط	١	٣	-	-	١٧	١٨
صندوق الاقتراحات والشكاوى	-	-	٣	٥	١٥	١٦
سياسة الباب المفتوح	١١	٣٤	١٠	١٥	١٩	٢٠
اللجان المتنوعة	٤	١٢	٣	٥	١٤	١٥
الإجمالي	٣٢	١٠٠	٦٤	١٠٠	٩٣	١٠٠

وتشير نتائج الدراسة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، والتي يعرضها الجدول رقم (٦٠) إلى أن سياسة الباب المفتوح في مقدمة وسائل الاتصال التي تستخدم كثيرًا في نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين في البنوك الإسلامية المصرية ، وذلك في رأي (٣٨٪) منهم ، يليها التقارير الدورية بنسبة (٢٦٪) ، والاجتماعات الدورية بنسبة (١٢٪) ، واللجان المتنوعة (١٢٪) .

ومن الوسائل التي تستخدم بشكل قليل تأتي الاجتماعات واللقاءات العامة بنسبة (٣٦٪) ، تليها الاجتماعات الدورية بنسبة (٢٥٪) ، والتقارير الدورية بنسبة (١٤٪) ، ثم سياسة الباب المفتوح بنسبة (١٣٪) ، كما يرصد نفس الجدول السابق أن (١٨٪) من عدد العاملين المشاركين في الدراسة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ترى أن صندوق الاقتراحات والشكاوى لا يستخدم كوسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين ، ثم يليها مجلات الحائط بنسبة (١٦٪) ، وسياسة الباب المفتوح واللجان المتنوعة بنسبة (١٥٪) لكل منهما ، والاجتماعات الدورية بنسبة (١٤٪) .

جدول رقم (٦٠)
(رأي العاملين)
وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين على مستوى البنوك الإسلامية

مدى الاستخدام / الوسيلة	تستخدم كثيرًا		تستخدم قليلًا		لا تستخدم	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتماعات واللقاءات العامة	٤	١٠	٤٠	٣٦	٢١	١١
الاجتماعات الدورية	٥	١٢	٢٨	٢٥	٢٦	١٤
التقارير الدورية	١١	٢٦	١٥	١٤	٢١	١١
مجلات الحائط	١	٢	٥	٥	٣١	١٦
صندوق الاقتراحات والشكاوى	-	-	٣	٣	٣٤	١٨
سياسة الباب المفتوح	١٦	٣٨	١٤	١٣	٢٩	١٥
اللجان المتنوعة	٥	١٢	٤	٤	٢٩	١٥
الإجمالي	٤٢	١٠٠	١٠٩	١٠٠	١٩١	١٠٠

وعلى مستوى بنك دبي يوضح الجدول رقم (٦١) أن سياسة الباب المفتوح من أكثر الوسائل التي تستخدم كوسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين في البنك ، وذلك من وجهة نظر (٥٠٪) من عدد المشاركين في الدراسة في هذا البنك ، ثم يلي ذلك التقارير الدورية في رأي (٤٨٪) من هؤلاء العاملين ، أما الاجتماعات واللقاءات العامة فتأتي في مقدمة الوسائل التي تستخدم بشكل قليل في الاتصالات بين الإدارة والعاملين ، ثم يليها الاجتماعات الدورية والتقارير الدورية .

ومن وسائل الاتصال التي مازالت لا تستخدم في نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين هي سياسة الباب المفتوح ، وذلك في رأي (٢٢٪) من عدد المشاركين في الدراسة في هذا البنك ، ثم يليها مجلات الحائط بنسبة (١٩٪) ، واللجان المتنوعة بنسبة (١٧٪) ، ثم صندوق الاقتراحات والشكاوى بنسبة (١٦٪) ، والاجتماعات الدورية بنسبة (١٢٪) .

جدول رقم (٦١)

(رأي العاملين)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين بنك دبي

مدى الاستخدام / الوسيلة	تستخدم كثيرًا		تستخدم قليلًا		لا تستخدم	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتماعات واللقاءات العامة	١	٨	٩	٣٣	٧	١٠
الاجتماعات الدورية	-	-	٦	٢٢	٨	١٢
التقارير الدورية	٥	٤٢	٦	٢٢	٣	٤
مجلات الحائط	-	-	-	-	١٣	١٩
صندوق الاقتراحات والشكاوى	-	-	١	٤	١١	١٦
سياسة الباب المفتوح	٦	٥٠	٣	١١	١٥	٢٢
اللجان المتنوعة	-	-	٢	٨	١٢	١٧
الإجمالي	١٢	١٠٠	٢٧	١٠٠	٦٩	١٠٠

أما بالنسبة لرأي الإدارة العليا بخصوص وسائل الاتصال المستخدمة للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين فيعرضها الجدول رقم (٦٢) .

حيث نجد أن مؤشرات النتائج لا تختلف كثيرًا عن رأي العاملين في درجة استخدام وسائل الاتصال المختلفة ؛ حيث يرى (٢٤٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث أن كلًّا من وسيلتي سياسة الباب المفتوح والاجتماعات واللقاءات العامة يستخدم على نطاق واسع في نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين إلى الإدارة ، يليها الاجتماعات الدورية بنسبة (٢٠٪) ، ثم التقارير الدورية بنسبة (١٢٪) .

وفيما يتعلق بالاجتماعات الدورية والاجتماعات واللقاءات العامة كوسيلتي اتصال بين الإدارة والعاملين فيستخدمان بشكل قليل ، وذلك في رأي (٢٦٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة ، ثم يليها سياسة الباب المفتوح في رأي (٢٢٪) منهم .

وبالنسبة للوسائل التي لا تستخدم في اتصال العاملين بالإدارة في رأي رجال الإدارة

العليا ، فنجد مجلات الحائط بنسبة (٢٤٪) ، ثم يليها صندوق الاقتراحات والشكاوى بنسبة (٢٢٪) ، ثم اللجان المتنوعة بنسبة (١٦٪) ، والتقارير الدورية بنسبة (١٣٪) .

جدول رقم (٦٢)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين على مستوى الدراسة بشكل عام

مدى الاستخدام / الوسيلة	تستخدم كثيرًا		تستخدم قليلًا		لا تستخدم	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتماعات واللقاءات العامة	٦	٢٤	١٥	٢٦	٤	٧
الاجتماعات الدورية	٥	٢٠	٥	٢٦	٦	١١
التقارير الدورية	٣	١٢	٦	١٠	٧	١٣
مجلات الحائط	١	٤	١	٢	١٣	٢٤
صندوق الاقتراحات والشكاوى	٢	٨	٤	٧	١٢	٢٢
سياسة الباب المفتوح	٦	٢٤	١٣	٢٢	٤	٧
اللجان المتنوعة	٢	٨	٤	٧	٩	١٦
الإجمالي	٢٥	٪١٠٠	٥٨	٪١٠٠	٥٥	٪١٠٠

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يوضح الجدول رقم (٦٣) أن كلًّا من الاجتماعات واللقاءات العامة ، وسياسة الباب المفتوح يتقدم وسائل الاتصال الأكثر استخدامًا بين العاملين والإدارة بنسبة (٢٥٪) لكل منهما ، ثم يليها الاجتماعات الدورية بنسبة (٢١٪) ، كما أن الاجتماعات الدورية من الأساليب التي تستخدم قليلًا في الاتصالات ، وذلك في رأي (٢٩٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة في هذه البنوك ، يليها الاجتماعات واللقاءات العامة بنسبة (٢٦٪) ، ثم سياسة الباب المفتوح بنسبة (٢٣٪) ، وفيما يتعلق بالوسائل التي لا تستخدم في الاتصال بين العاملين والإدارة يوضح الجدول السابق أن صندوق الاقتراحات والشكاوى ومجلات الحائط في مقدمة الوسائل التي لا تسمح بنسبة تصل إلى حوالي (٢٧٪) لكل منهما ، ثم يليها التقارير الدورية والاجتماعات الدورية بنسبة (١٣٪) لكل منهما .

جدول رقم (٦٣)

(رأي العاملين)

وسائل الاتصال المستخدمة في التعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين على مستوى البنوك الإسلامية

مدى الاستخدام / الوسيلة	تستخدم كثيرًا		تستخدم قليلًا		لا تستخدم	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتماعات واللقاءات العامة	٦	٢٥	٨	٢٦	١	٧
الاجتماعات الدورية	٥	٢١	٩	٢٩	٢	١٣
التقارير الدورية	٢	٨	٢	٦	٢	١٣
مجلات الحائط	١	٥	-	-	٤	٢٦,٥
صندوق الاقتراحات والشكاوى	٢	٨	٢	٦	٤	٢٦,٥
سياسة الباب المفتوح	٦	٢٥	٧	٢٣	١	٧
اللجان المتنوعة	٢	٨	٣	١٠	١	٧
الإجمالي	٢٤	١٠٠	٣١	١٠٠	١٥	١٠٠

وعلى مستوى بنك دبي فإن الجدول رقم (٦٤) يوضح أن وسائل الاتصال المختلفة بين الإدارة والعاملين إما تستخدم قليلًا أو لا تستخدم على الإطلاق ، وفي مقدمة وسائل الاتصال التي تستخدم بشكل قليل تأتي الاجتماعات واللقاءات العامة ، وذلك بنسبة (٢٦٪) من عدد رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث لهذا البنك ، ثم يليها كلًّا من : الاجتماعات الدورية وسياسة الباب المفتوح بنسبة (٢٢٪) لكل منهما ، ثم التقارير الدورية بنسبة (١٥٪) .

أما وسائل الاتصال التي لا تستخدم على الإطلاق فيشير الجدول المذكور أن مجلات الحائط تأتي في مقدمة هذه الوسائل بنسبة حوالي (٢٣٪) ، ثم يليها كلًّا من صندوق الاقتراحات والشكاوى واللجان المتنوعة بنسبة (٢٠٪) لكل منهما ، ثم التقارير الدورية بنسبة حوالي (١٣٪) .

ولذلك نوصي - والحال كذلك - بضرورة قيام الإدارة بتشجيع العاملين بإجراء الاتصالات المباشرة معها ، وذلك من خلال تدعيم سياسة الباب المفتوح والاجتماعات

الدورية ، واللجان المختلفة ، وأيضًا تشجيع الاتصالات غير المباشرة من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوى ، ومجلات الحائط ، وعليها في هذا الخصوص الاهتمام بكل ما ينقل إليها من اقتراحات وآراء وأفكار حتى يشعر العاملون بجدية هذه الاتصالات وجدواها في رسم الخطط والسياسات الخاصة بالبنوك الإسلامية .

جدول رقم (٦٤)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين بنك دبي

مدى الاستخدام / الوسيلة	تستخدم كثيرًا		تستخدم قليلًا		لا تستخدم	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتماعات واللقاءات العامة	-		٧	٢٦	٣	٧,٥
الاجتماعات الدورية	-		٦	٢٢	٤	١٠
التقارير الدورية	١	١٠٠	٤	١٥	٥	١٢,٥
مجلات الحائط	-		١	٤	٩	٢٢,٥
صندوق الاقتراحات والشكاوى	-		٢	٧	٨	٢٠
سياسة الباب المفتوح	-		٦	٢٢	٣	٧,٥
اللجان المتنوعة	-		١	٤	٨	٢٠
الإجمالي	١	١٠٠	٢٧	١٠٠	٤٠	١٠٠

معوقات الاتصال الفعال :

وعلى الرغم من توافر الوسائل المباشرة والوسائل غير المباشرة للاتصال بين الإدارة والعاملين بالبنوك الإسلامية إلا أن الدراسة كشفت عن عدة معوقات تحول دون تفاعل إدارة البنك مع أفكار وآراء العاملين وتؤثر بالسلب على تحقيق الاتصال الفعال .

ويعرض الجدول رقم (٦٥) رأي العاملين في أهم المعوقات التي تحول دون الاتصال الفعال بين وحدات البنك ؛ حيث نجد أنه على مستوى الدراسة بشكل عام يأتي في مقدمة هذه المعوقات عدم مشاركة العاملين للإدارة في اتخاذ القرارات بنسبة (٢٥٪) ،

يليها عدم وضوح الأهداف والاختصاصات الوظيفية لبعض العاملين بنسبة (١٨٪) ، ثم انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة (١٤٪) ، والتمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة (١٣٪) ، كما يشارك عنصر المغالاة في التخصص وتقسيم العمل في هذه المعوقات بنسبة (١٢٪) .

ونجد على مستوى البنوك الإسلامية المصرية نفس النتيجة السابقة تقريبًا ؛ حيث يأتي عنصر عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة (٢٥٪) ، ثم يليه عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة (١٩٪) ، وانخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين ، والمغالاة في التخصص وتقسيم العمل بنسبة (١٤٪) لكل منهما ، ثم التمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة (١٠٪) .

أما في بنك دبي فيوضح الجدول المذكور أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، والتمسك بالاختصاصات الوظيفية يشاركان بنفس النسبة حوالي (٢٢٪) في إعاقة تحقيق الاتصال الفعال ، ثم يأتي عدم وضوح الاختصاصات والأهداف لبعض العاملين بنسبة (١٨٪) ، وانخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة (١٤٪) .

جدول رقم (٦٥)

(رأي العاملين)

معوقات الاتصال الفعال بين وحدات وإدارات البنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
التمسك بالاختصاصات	٧	١٤	٨	١٢	٢	٣	١٧	١٠	١٢	٢١,٥	٢٩	١٣
المغالاة في التخصص	٧	١٤	٦	٩	١١	١٩	٢٤	١٤	٢	٣,٥	٢٦	١٢
الانتماءات المتعددة	١	٢	٥	٨	١	١,٥	٧	٤	٥	٩	١٢	٥
قصور في الدورات المستندية	١	٢	٤	٦	٥	٩	١٠	٦	٢	٣,٥	١٢	٥
الصراعات بين العاملين	٢	٤	٧	١١	٣	٥	١٢	٧	٥	٩	١٧	٧
انخفاض الروح المعنوية	٨	١٦	١٢	١٨	٤	٧	٢٤	١٤	٨	١٤	٣٢	١٤

عدم المشاركة في القرارات	١٤	٢٩	١٤	٢٢	١٦	٢٨	٤٤	٢٥	١٢	٢١,٥	٥٦	٢٥
عدم وضوح الاختصاصات	٩	١٩	٩	١٤	١٤	٢٤,٥	٣٢	١٩	١٠	١٨	٤٢	١٨
الخوف من تحمل المسؤولية	–		–	–	٢	٣	٢	١	–	–	٢	١
الإجمالي	٤٩	١٠٠	٦٥	١٠٠	٥٨	١٠٠	١٧٢	١٠٠	٥٦	١٠٠	٢٢٨	١٠٠

أما رأي الإدارة العليا في معوقات الاتصال الفعال بين وحدات وإدارات البنك فيعرضه الجدول رقم (٦٦) ، وتلاحظ أنه لا يختلف كثيرًا عن رأي العاملين ، فيشير الجدول المذكور بالنسبة لمستوى الدراسة بشكل عام على أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يأتي في مقدمة معوقات الاتصال الفعال بنسبة (١٩٪) ، ثم انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة (١٨٪) ، والتمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة (١٥٪) ، والانتماءات المتعددة للعاملين بنسبة (١٤٪) ، ثم عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة (١٣٪) .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يأتي في مقدمة معوقات الاتصال الفعال انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة (٢٠٪) ، ثم التمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة (١٦٪) ، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة (١٥٪) ، ثم عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة (١٣٪) ، ثم المغالاة في التخصص وتقسيم العمل بنسبة (١٢٪) .

وفي بنك دبي يأتي عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في مقدمة معوقات الاتصال الفعال بنسبة (٢٧٪) ، ثم يليها الانتماءات المتعددة للعاملين بنسبة (٢١٪) ، ثم يلي ذلك التمسك بالاختصاصات الوظيفية ، وانخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين ، وعدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة (١٣٪) لكل منهم .

ولا شك أن معظم هذه المعوقات يدخل في تحكم الإدارة المسؤولة للبنك ، والواجب يقتضيها أن تعمل على إزالة هذه المعوقات سواء من خلال إعادة التنظيم وصياغة الاختصاصات الوظيفية ، وتوضيح رسالة وأهداف البنك للعاملين ، أو من خلال

السماح بالقدر الملائم للعاملين بالمشاركة بطريقة أو بأخرى في عملية اتخاذ القرارات ، واتباع الأساليب الكفيلة برفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين وتحقيق انتمائهم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي .

جدول رقم (٦٦)

(رأي الإدارة العليا)

معوقات الاتصال الفعال بين وحدات وإدارات البنك

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
التمسك بالاختصاصات الوظيفية	٥	٢٥	٢	١١,٥	٤	١٢,٥	١١	١٦	٥	١٣	١٦	١٥
المغالاة في التخصص وتقسيم العمل	١	٥	١	٥,٥	٦	١٩	٨	١٢	١	٣	٩	٨
الانتماءات المتعددة للعاملين	٢	١٠	٤	٢٤	١	٣	٧	١٠	٨	٢١	١٥	١٤
قصور في الدورات المستندية	٣	١٥	-	-	٤	١٢,٥	٧	١٠	٢	٥	٩	٨
الصراعات بين العاملين	٢	١٠	١	٥,٥	-	-	٣	٤	٢	٥	٥	٥
انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين	٣	١٥	٤	٢٤	٧	٢٢	١٤	٢٠	٥	١٣	١٩	١٨
عدم وضوح الأهداف	٣	١٥	٤	٢٤	٣	٩	١٠	١٥	١٠	٢٧	٢٠	١٩
الاختصاصات لبعض العاملين	١	٥	١	٥,٥	٧	٢٢	٩	١٣	٥	١٣	١٤	١٣
الإجمالي	٢٠	١٠٠	١٧	١٠٠	٣٢	١٠٠	٦٩	١٠٠	٣٨	١٠٠	١٠٧	١٠٠

٣ – مدى اهتمام إدارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك :

يوضح الجدول رقم (٦٧) الفرص المتاحة للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة من وجهة نظر الإدارة العليا ؛ حيث يؤكد (٢٨٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث بشكل عام على أن الفرصة متاحة تمامًا أمام المتعاملين لتوصيل آرائهم في البنك ، ومن ناحية أخرى يرى نفس النسبة منهم (٢٨٪) أنه لا توجد فرصة أمام المتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة ، أما نسبة (٤٤٪) منهم فترى أن الفرصة متاحة إلى حد ما للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم واقتراحاتهم .

أما على مستوى البنوك الإسلامية المصرية فإن النسبة التي ترى توافر الفرصة للمتعاملين لإبداء آرائهم للإدارة تصل إلى (٤١٪) ، وأن (٣٢٪) منهم ترى أن الفرص متاحة إلى حد ما ، في حين يرى (٢٧٪) منهم عدم توافر مثل هذه الفرصة .

وعلى مستوى بنك دبي يوضح الجدول المذكور أن (٧٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث من هذه البنوك يرون أن الفرص متاحة إلى حد ما للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة ، في حين يرى (٣٠٪) منهم أنه لا توجد أي فرصة أمام المتعاملين لإبداء آرائهم لإدارة البنك .

جدول رقم (٦٧)
(رأي الإدارة العليا)
الفرص المتاحة للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٢	٢٩	١	٢٠	٦	٦٠	٩	٤١	–	–	٩	٢٨
إلى حد ما	١	١٤	٢	٤٠	٤	٤٠	٧	٣٢	٧	٧٠	١٤	٤٤
لا	٤	٥٧	٢	٤٠	–	–	٦	٢٧	٣	٣٠	٩	٢٨
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

ويؤكد النتائج السابقة بيانات الجدول رقم (٦٨) التي تظهر على مستوى الدراسة بشكل عام أن (٣٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة يعترفون بوجود

وسائل اتصال فعالة بين إدارة البنوك والمتعاملين معها ، في حين يرفض ذلك (٢٠٪) منهم ، أما (٥٠٪) فيذكر أن وسائل الاتصال الفعالة بالمتعاملين متوافرة إلى حد ما .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يوافق (٤٠٪) من رجال الإدارة العليا على وجود وسائل اتصال فعالة بالمتعاملين مع هذه البنوك ، وأن (٥٠٪) منهم يقر بتوافر وسائل اتصال فعالة إلى حد ما ، أما الذين يرفضون ذلك فنسبتهم (١٠٪) فقط .

والعكس على مستوى بنك دبي حيث يرفض (٤٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذا البنك فكرة توافر وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والمتعاملين ، والذين يوافقون على وجود هذه الوسائل للاتصال بالمتعاملين تصل نسبتهم (١٠٪) فقط ، في حين يرى (٥٠٪) منهم أن وسائل الاتصال بالمتعاملين متوافرة إلى حد ما .

جدول رقم (٦٨)
(رأي الإدارة العليا)
توافر وسائل الاتصال الفعالة بالمتعاملين

البنوك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٣	٤٣	١	٢٠	٤	٥٠	٨	٤٠	١	١٠	٩	٣٠
إلى حد ما	٢	٢٨,٥	٤	٨٠	٤	٥٠	١٠	٥٠	٥	٥٠	١٥	٥٠
لا	٢	٢٨,٥	–	–	–	–	٢	١٠	٤	٤٠	٦	٢٠
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠

وبناءً على العرض السابق فإننا نوصي :

بأنه طالما أن البنك الإسلامي مهمته الأساسية تقديم الخدمات والأنشطة المصرفية الإسلامية لعملائه ، فمن الضروري الاهتمام بآراء هؤلاء المتعاملين وأخذها في الاعتبار لتحقيق رضائهم عن خدمات وأنشطة البنك ؛ حيث إن في ذلك تدعيمًا لفكرة البنوك الإسلامية على نطاق واسع .

٤ - مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية والجهات الأخرى :

ولقياس قوة العلاقة بين البنك والبيئة الخارجية له يوضح الجدول رقم (٦٩) أنه على

مستوى الدراسة بشكل عام فإن علاقة البنك بالبنوك الإسلامية الأخرى سواء في الداخل أو الخارج تعتبر أكثر من ممتازة في رأي حوالي (٣٧٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث .

كما أن هذه العلاقة تعتبر ممتازة بالأجهزة الحكومية المختلفة في رأي (٣٠٪) منهم والبنوك التقليدية في رأي (٢٣٪) ، أما علاقة البنك بالبنوك التقليدية فتعتبر جيدة في رأي (٢٦٪) من رجال الإدارة العليا ، وهي جيدة كذلك بالنسبة للمنظمات الدولية في رأي (١٧٪) منهم ، ولكن علاقة البنك بالمنظمات الدولية تعتبر محدودة بالمنظمات الدولية في رأي (٢٢٪) من رجال الإدارة العليا ، وهي أيضًا محدودة بالنسبة للأجهزة الشعبية والسياسية في رأي (١٨٪) ، والبنوك التقليدية في رأي (١٧٪) .

جدول رقم (٦٩)
(رأي الإدارة العليا)
قوة العلاقة بين البنك والجهات الأخرى
(مستوى الدراسة بشكل عام)

العلاقة / الجهة	أكثر من ممتازة		ممتازة		جيدة		إلى حد ما		سيئة	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
البنوك الإسلامية الداخلية	٤	٣٦,٥	٣	١٠	٧	١٢	١١	١٨		
البنوك الإسلامية الخارجية	٤	٣٦,٥	٨	٢٧	٩	١٥,٥	٨	١٣		
البنوك التقليدية	١	٩	٧	٢٣	١٥	٢٦	١٠	١٧		
الأجهزة الحكومية	١	٩	٩	٣٠	٩	١٥,٥	٧	١٢		
المنظمات الدولية	١	٩	٢	٧	١٠	١٧	١٣	٢٢		
الأجهزة الشعبية والسياسية	-	-	١	٣	٨	١٤	١١	١٨		
الإجمالي	١١	١٠٠	٣٠	١٠٠	٥٨	١٠٠	٦٠	١٠٠		

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية فعلاقة البنك بالبنوك الإسلامية الداخلية أكثر من ممتازة في رأي (٤٣٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذه البنوك ، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٠) .

كما أن هذه العلاقة ممتازة مع الأجهزة الحكومية الأخرى في رأي (٣١٪) منهم ، والبنوك التقليدية في رأي (٢٥٪) ، وتعتبر جيدة مع البنوك التقليدية في رأي (٢٥٪) أيضًا من رجال الإدارة العليا ، وتعتبر علاقة البنك محدودة مع البنوك الإسلامية الداخلية في رأي (٢٣٪) ، والبنوك التقليدية في رأي (١٨٪) ، والمنظمات الدولية في رأي (١٨٪) أيضًا ، والبنوك الإسلامية الخارجية في رأي (١٦٪) .

جدول رقم (٧٠)

(رأي الإدارة العليا)

قوة العلاقة بين البنك والجهات الأخرى على مستوى البنوك الإسلامية المصرية

العلاقة / الجهة	أكثر من ممتازة		ممتازة		جيدة		إلى حد ما		سيئة	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
البنوك الإسلامية الداخلية	٣	٤٣	٣	١٩	٧	١٧,٥	١٠	٢٣		
البنوك الإسلامية الخارجية	١	١٤,٢٥	٢	١٢,٥	٩	٢٢,٥	٧	١٦		
البنوك التقليدية	١	١٤,٢٥	٤	٢٥	١٠	٢٥	٨	١٨		
الأجهزة الحكومية	١	١٤,٢٥	٥	٣١	٥	١٢,٥	٥	١١		
المنظمات الدولية	١	١٤,١٥	٢	١٢,٥	٥	١٢,٥	٨	١٨		
الأجهزة الشعبية والسياسية	–	–	–	–	٤	١٠	٦	١٤		
الإجمالي	٧	١٠٠	١٦	١٠٠	٤٠	١٠٠	٤٤	١٠٠		

وعلى مستوى بنك دبي يوضح الجدول رقم (٧١) أن علاقة البنك مع البنوك الإسلامية الخارجية أكثر من ممتازة في رأي (٧٥٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث ، وهي كذلك بالنسبة للبنوك الإسلامية الداخلية في رأي (٢٥٪) منهم ، كما يرى (٤٣٪) أن العلاقة مع البنوك الإسلامية الخارجية تعتبر ممتازة ، بينما يرى (٢٩٪) أن العلاقة مع الأجهزة الحكومية ممتازة ، وهي كذلك مع البنوك التقليدية في رأي هؤلاء المديرين ، وكذلك العلاقة جيدة مع البنوك التقليدية والمنظمات الدولية بنسبة (٢٨٪) لكل منهما ، وهي كذلك بالنسبة للأجهزة الحكومية والأجهزة الشعبية والسياسية في رأى (٢٢٪) لكل منهما ، أما علاقة البنك فتعتبر محدودة مع المنظمات الدولية والأجهزة الشعبية والسياسية في رأي (٣١٪) لكل منهما .

ونظرًا لأن البنوك الإسلامية تمثل جزءًا من المجتمع ككل ، وهي كنظام يتأثر بأداء وأنشطة النظم الأخرى ويؤثر فيها ، فالعلاقة بين هذه البنوك والبيئة الخارجية للبنك بما تضمه من بنوك إسلامية أخرى ، وبنوك تقليدية ، وأجهزة حكومية ، ومنظمات دولية ، وأجهزة شعبية وسياسية تعتبر هذه العلاقة ضرورية لتحقيق رسالتها وأهدافها ، وبناءً عليه فإن إدارة هذه البنوك مسؤولة عن تدعيم وتقوية هذه العلاقات بكافة الطرق والوسائل .

رقم (٧١)

(رأي الإدارة العليا)

قوة العلاقة بيـن البنك والجهات الأخرى

بنك دبي

العلاقة / الجهة	أكثر من ممتازة		ممتازة		جيدة		إلى حد ما		سيئة	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
البنوك الإسلامية الداخلية	١	٢٥	-	-	-	-	١	٦		
البنوك الإسلامية الخارجية	٣	٧٥	٦	٤٣	-	-	١	٦		
البنوك التقليدية	-	-	٣	٢١	٥	٢٨	٢	١٣		
الأجهزة الحكومية	-	-	٤	٢٩	٤	٢٢	٢	١٣		
المنظمات الدولية	-	-	-	-	٥	٢٨	٥	٣١		
الأجهزة الشعبية والسياسية	-	-	١	٧	٤	٢٢	٥	٣١		
الإجمالي	٤	١٠٠	١٤	١٠٠	١٨	١٠٠	١٦	١٠٠		

وبعد العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية ، نجد أن الفرض الخاص بوجود خلل في الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية بما يعوق تحقيق أهداف تلك البنوك قد تحقق جزئيًا ؛ وذلك لوجود بعض المثالب التنظيمية التالية ، والتي من شأنها إعاقة فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية كأدوات إدارية لتحقيق أهداف البنوك الإسلامية :

١ - عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها بالنسبة للوحدات التنظيمية مع عدم الإلمام باختصاصات العاملين بما يساعد على التهرب من المسؤولية والدفع بعدم الاختصاص .

٢ - قلة اهتمام الإدارة بمراجعة الاختصاصات الوظيفية وإعادة النظر فيها لتواكب

التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للبنوك الإسلامية .

٣ - عدم توازن السلطات الممنوحة للمديرين مع مسؤولياته ، وعدم كفايتها للقيام بواجباتهم .

٤ - وجود مظاهر للمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ؛ مما يؤدي إلى تعطيل إنجاز الأعمال ، وإعاقة تفريخ الصف الثاني للإدارة .

٥ - عدم مناسبة نطاق إشراف بعض المديرين ، سواء كان أكثر من اللازم مما يؤثر على مدى فعالية الإشراف على المرؤوسين ، أو أقل من اللازم بما يؤدي إلى إهدار بعض الطاقات الإدارية .

٦ - ضعف التنظيم الإداري في تيسير أداء الخدمات المصرفية وتسهيل تدفق العمل بكفاءة ؛ وذلك بسبب التقصير في توفير دليل الإجراءات التنظيمية ، وعدم تعريف العاملين بمواقعهم في البناء التنظيمي للبنك .

٧ - عدم تدعيم وتشجيع قنوات الاتصال الشفهي المباشر بين رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى .

٨ - انخفاض فرص العاملين في إبداء آرائهم وأفكارهم للرؤساء المباشرين ولإدارة البنك ، وبالتالي ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات في البنك .

٩ - الاهتمام المحدود بوجهات نظر وآراء المتعاملين مع البنك ، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين البنوك الإسلامية وبعض المنظمات الأخرى في المجتمع .

التوصيات الخاصة بتنظيم البنوك الإسلامية :

بعد تحليل البيانات الميدانية وعرض النتائج التفصيلية ، يمكننا أن نحدد التوصيات التالية ، والتي من شأنها القضاء على الخلل الذي أظهرته الدراسة في الهياكل التنظيمية وتشغيلها في البنوك الإسلامية :

- ضرورة الاهتمام بصياغة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومحدد سواء للوحدات التنظيمية أو للوظائف الخاصة بالعاملين ، مع التأكد من إلمام كل عامل بحدود اختصاصاته ، فهذا يضمن توافر وسيلة موضوعية ومقبولة عند تقويم الأداء ، ويجنب التهرب من المسؤولية ، ويحقق التنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية .

- العمل على تحقيق التوازن بين السلطات الممنوحة للأفراد مع مسؤولياتهم الوظيفية ، وبحيث تكفي هذه السلطات للفروع والإدارات الفرعية ؛ تخفيفًا لعبء العمل عن الإدارة العليا ، وتحقيقًا لسرعة إنجاز الأعمال ، وتدريبًا لرؤساء الفروع ومديري الإدارات الفرعية على عملية اتخاذ القرارات .

- مراعاة توافر المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإداري بالشكل الذي يحقق تسهيل تدفق أداء العمل وتيسير أداء الخدمات المصرفية ، وذلك وفقًا للتسلسل المنطقي للعمليات ، مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم في البناء التنظيمي ، وتحديد علاقاتهم الأفقية والرأسية ، والعناية بتوفير دليل للتنظيم يفصل الاختصاصات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية ، مع العمل على أن يكون نطاق إشراف كل رئيس مناسبًا لقدراته ولطبيعة النشاط الذي يؤدى .

- على الإدارة أن تقوم بتشجيع العاملين بإجراء الاتصالات المباشرة معها ، وذلك من خلال تدعيم سياسة الباب المفتوح ، والاجتماعات الدورية ، والمشاركة في اللجان المختلفة ، وكذلك تشجيع الاتصالات غير المباشرة من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوى ومجلات الحائط ، وعليها في هذا الخصوص الاهتمام بكل ما ينقل إليها من آراء وأفكار حتى يشعر العاملون بجدية هذه الاتصالات وجدواها في رسم الخطط والسياسات الخاصة بالبنك الإسلامي .

- العمل على إزالة معوقات الاتصال داخل التنظيم ، سواء من خلال إعادة التنظيم وصياغة الاختصاصات الوظيفية ، وتوضيح رسالة وأهداف البنك للعاملين ، أو من خلال السماح بالقدر الملائم لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، مع اتباع الأساليب الكفيلة برفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين وتحقيق انتمائهم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي .

- ضرورة الاهتمام بآراء وانطباعات المتعاملين مع البنك ، وأخذها في الاعتبار عند وضع السياسات والخطط لتحقيق رضائهم عن خدمات وأنشطة البنك ؛ وذلك لتدعيم فكرة البنوك الإسلامية ونشرها على نطاق أوسع في المجتمع .

- العمل على تدعيم وتقوية علاقة البنك الإسلامي بمنظمات البيئة الخارجية للبنك سواء كانت بنوكًا إسلامية أخرى ، أو تقليدية ، أو أجهزة حكومية ، أو منظمات دولية ، أو أجهزة شعبية ، ففي ذلك تدعيم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي .

الفَصلُ الرّابعُ : تقويم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية (١)

تقديم :

في دراستنا للفرض الخاص بتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة نشير إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربعة التالية :

١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة .

٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك تحت الدراسة .

٣ - سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك تحت الدراسة .

٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة .

ولقد اتفق الباحثون على مجموعة من المعايير لقياس كل بعد من هذه الأبعاد ، وذلك على الوجه التالي :

١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة ، ويتم استخدام المعايير التالية لهذا البُعد :

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية .
- مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين .
- مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين .
- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين .
- مدى الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإنساني .

---

(١) أعد هذا الفصل د. محمد عبد العال حمزاوي ، وعاونه في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد .

٢ – سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك تحت الدراسة ، وتم استخدام المعايير التالية لهذا البُعد :

– مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد ، وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنك الإسلامي .

– مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين .

– مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية .

– مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة في التدريب .

– مدى توفر دوافع ذاتية للانتظام في برامج التدريب .

– مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب .

– مدى تحري المعرفة والقدوة الإسلامية في المدربين .

٣ – سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقياتهم بالبنوك تحت الدراسة ، ولقد تم استخدام المعايير التالية لقياس هذا البعد :

– مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة في الترقية .

– مدى الاستناد لنظام موضوعي لتقويم الأداء عند الترقية .

– مدى الالتزام بالمنهج الإسلامي في تقويم أداء العاملين .

– مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية .

٤ – سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية ، وتم استخدام المؤشرات والمعايير التالية لقياس هذا البعد :

– مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين .

– مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم .

– مدى تحري رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز .

– مدى توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين .

– مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية .

– مراعاة اعتبارات الإخلاص ، والاجتهاد ، والالتزام بالسلوك الإنساني عند تحفيز ومكافأة العاملين .

- الالتزام بتبيين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر .

- تفضيل العاملين بالبنك الإسلامي عن غيره من البنوك .

ونتناول في الفصل التالي من الدراسة فحص البيانات التي تم جمعها عن طريق قوائم الاستقصاء التي تم تصميمها استرشادًا بهذه المعايير ، ونلاحظ في هذا الصدد أن تحليل البيانات سوف يتم لكل بنك من البنوك تحت الدراسة ، ولإجمالي هذه البنوك لكل بُعد من الأبعاد السابق ذكرها .

أولًا : البعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية :

يقول العقاد : « كان قوام الرئاسة والإمامة عند رسول الله ﷺ شرطان هما جماع الشروط في كل رئاسة ، وهما : الكفاءة والحب » ، ويضيف الحديث الشريف للرسول ﷺ : **« أيما رجل استعمل رجلًا على عشرة أنفس علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل ، فقد غش الله ، وغش رسوله ، وغش جماعة المسلمين »** (١) .

ولقد أجمعت خبرات وتجارب الإصلاح والتطوير الإداري في التاريخ الحديث على حصانة منهج رسول الله ﷺ ، واهتمت بعملية التوظيف واعتبرتها حجر الزاوية في عمليات النهضة والتطوير ، وكانت التجارب الإسلامية رائدة في العناية بتبني معايير الجدارة والاستحقاق في ولاية الأمور العامة ؛ فلم تمنح الإمارة لقريب أو محسوب ، وإنما أعطيت لمن يستحقها ، حتى ولو لم يكن ذا حسب أو مال أو جاه ؛ فلقد كان أسامة قائدًا على جيش فيه عمر وأبو بكر رضي الله تعالى عنهما ، ورفض الرسول ﷺ تولية عمه العباس رضي الله تعالى عنه ، وأعطى الولاية لآخرين أقل منه قرابة وحسبًا ولكنهم أقدر على شؤون الولاية .

بهذه الروح الإسلامية يجب تقويم سياسات وأساليب التوظيف بالبنوك الإسلامية ، ولقد توصلت هيئة البحث إلى المعايير المذكورة التي تحاول أن تجمع بين الاسترشاد بالممارسة الإسلامية الصحيحة والفكر العلمي الحديث ، والذي لا يتناقض البتة مع هذه الممارسة الإسلامية ، وسوف نتناول بالتمحيص مدى توفر كل من هذه المعايير في سياسات وأساليب التوظيف بالبنوك الإسلامية محل الدراسة ، وهي كما سبق ذكرها :

---

(١) عباس محمود العقاد ، عبقرية محمد ، بيروت ، المكتبة العصرية للطباعة والنشر ، بدون تاريخ ، (ص ٦٦) .

أ - مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية .

ب - مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين .

ج - مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين .

د - مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين .

هـ - مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي .

وفيما يلي بيان لنتائج الدراسة الميدانية لكل من هذه المعايير :

أ - مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية :

تم توجيه سؤال إلى كل من العاملين وأعضاء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية محل الدراسة حول أسلوب جذب واستقطاب العمالة في هذه البنوك ، وكانت الإجابات كما يظهر بالجدولين التاليين جدول رقم (٧٢) ، وجدول رقم (٧٣) .

جدول رقم (٧٢)

وسائل جذب واستقطاب العمالة في البنوك الإسلامية تحت الدراسة (من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
- الإعلان في الصحف القومية	٧	٣٨,٩	٢	٢٥	١٠	٥٨,٨	١٩	٤٤,٢	٢	١٠,٥	٢١	٣٣,٩
- الإعلان في الصحف المحلية	٢	١١,١	١	١٢,٥	٣	١٧,٦	٦	١٣,١٠	٨	٢,١٠	١٤	٢٢,٦
- الإعلان في الصحف المتخصصة	٢	١١,١	-		-		٢	٤,٧	-	٤	٢	٣,٢
- الجامعات والمعاهد العليا	-		-		-		-	-	-	-	-	-
- مكاتب القوى العاملة الحكومية	-		-		-		-	-	-	-	-	-

ترشيحات من قبل العاملين بالبنك	٣	١٦,٧	٥	٦٣,٥	٢	١١,٨	١٠	٢٣,٣	٦	٣١,٦	١٦	٢٥,٨
مكاتب التوظيف الخاصة	–		–		–		–		١	٥,٣	١	١,٦
التنظيمات والنقابات المهنية	٣	١٦,٧	–		–		٣	٦,١٠	–		٣	٤,٨
لوحات الإعلانات بالبنك	١	٥,٥	–		٢	١١,٨	٣	٦,١٠	١	٥,٣	٤	٦,٥
أخرى	–		–		–		–	–	١	٥,٣	١	١,٦
الإجمالي	١٨	١٠٠	٨	١٠٠	١٧	١٠٠	٤٣	١٠٠	١٩	١٠٠	٦٢	١٠٠

يظهر الجدول رقم (٧٥) أن أعضاء الإدارة العليا بالمصارف المصرية يرون أن الإعلان في الصحف القومية هو الوسيلة الأساسية لاستقطاب وجذب العمالة ، يليها ترشيحات من قبل العاملين بالبنك ، بينما يرى أعضاء الإدارة العليا ببنك دبي أن الإعلان في الصحف المحلية هو الوسيلة الأساسية ، (وهي وسيلة غير كافية لجذب واستقطاب العمالة في العالم الإسلامي ؛ لأن الصحف المحلية ليست واسعة الانتشار) ، وتليها بالطبع ترشيحات العاملين بالبنك تماما مثل البنوك المصرية . والواقع أن الجدول يظهر عدم تنوع الوسائل واعتمادها أساسًا إما على الصحف أو العاملين بالبنوك ، وتؤيد هذه النتائج الأرقام التي تظهر بالجدول التالي رقم (٧٣) ، والتي تبين استجابات العاملين بالبنوك حول نفس السؤال .

جدول رقم (٧٣)

أسلوب التعرف على وجود وظائف شاغرة بالبنك من وجهة نظر العاملين

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
– الإعلان في الصحف القومية	١٥	٣٧,٥	٢	٧,٧	١٥	٦٥,٢	٣٢	٣٦	٣	١٣,٦	٣٥	٣١,٥
– الإعلان بالصحف	–		–		–		–	–	٢	٩,١	٢	١,٨

أو النشرات المحلية												
الإعلان في الصحف المتخصصة	١	٢,٥	–		–		١	١,١	–	–	١	٠,٩
مكاتب التوظيف الخاصة	–		–		–		–	–	–	–	–	–
لوحة إعلانات بالبنك	٦	١٥	–		٣	١٣,١	٩	١٠,١	–	–	٩	٨,١
بعض العاملين بالبنك	١١	٢٧,٥	١٢	٤٦,٢	٥	٢١,٧	٢٨	٣١,٤	١١	٥٠	٣٩	٣٥,١
بعض العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى	٣	٧,٥	٤	١٥,٤	–		٧	٧,٩	–	–	٧	٦,٣
بعض العاملين بالبنوك التقليدية	٢	٥	٢	٧,٧	–		٤	٤,٥	–	–	٤	٣,٦
بالصدفة	٢	٥	٣	١١,٥	–		٥	٥,٦	٢	٩,١	٧	٦,٣
أخرى (الواسطة / المساهمين)	–		٣	١١,٥	–		٣	٣,٤	٤	١٨,٢	٧	٦,٣
الإجمالي	٤٠	١٠٠	٢٦	١٠٠	٢٣	١٠٠	٨٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١١١	١٠٠

ولكن استجابات العاملين بالبنوك تحت الدراسة تبين الاعتماد على لوحة الإعلانات بالبنك ، وهي وسيلة داخلية قاصرة أيضًا عن الوصول إلى الكفاءات الإسلامية المطلوبة .

أما الاعتماد على العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى فلا يمثل أكثر من (٧,٩٪) في البنوك المصرية ، وغير مستخدم في بنك دبي .

ب – مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين :

تم توجيه سؤال إلى كل من أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالبنوك تحت الدراسة حول العوامل المؤثرة في عملية اختيار العاملين ، وكانت النتائج كما يظهر في الجدولين رقم (٧٤) و (٧٥) التاليين :

جدول رقم (٧٤)

العوامل التي تؤثر على اختيار العاملين بالبنوك محل الدراسة

(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
اللغة	٩	١٨	٤	١٢,٥	٨	١٧,٨	٢١	١٦,٥	١٦	١٥,٣	٣٧	١٧,٦
الجنس	١١	٢٢	٦	١٨,٨	٧	١٥,٦	٢٤	١٨,٩	١٢	١٤,٥	٣٦	١٧,١
الاعتبارات الشخصية	١٢	٢٤	١٠	٣١,٢	١١	٢٤,٤	٣٣	٢٥,١٠	١٥	١٨,١	٤٨	٢٢,٩
الكفاءة	٨	١٦	٦	١٨,٨	١٤	٣١,١	٢٨	٢٢	١٢	١٤,٥	٤٠	١٩
سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية	٤	٨	٢	٦,٢	١	٢,٢	٧	٥,٥	١١	١٣,٣	١٨	٨,٦
المعرفين	٦	١٢	٤	١٢,٥	٤	٨,٩	١٤	١١	١٧	٢٠,٥	٣١	١٤,٨
الإجمالي	٥٠	١٠٠	٣٢	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٢٧	١٠٠	٨٣	١٠٠	٢١٠	١٠٠

يظهر الجدول رقم (٧٤) رأي الإدارة العليا في العوامل التي تؤثر على اختيار العاملين ، ولو رتبناها تنازليًا حسب أهميتها سنجد الآتي :

١ - في المرتبة الأولى من البنوك المصرية تأتي الاعتبارات الشخصية ، بينما يأتي المعرفون في بنك دبي في المرحلة الأولى « وهو أسلوب لا يختلف كثيرًا عن الاعتبارات الشخصية » إذن ففي رأي الإدارة العليا فإن الاعتبارات الشخصية لها الأهمية الأولى ، بينما جاءت في المرتبة الثانية في رأي العاملين في البنوك المصرية ، فقد جاءت في المرتبة الأولى رأي العاملين ببنك دبي كما ظهرت من جدول رقم (٧٥) ، وهو ما لا يقلل من أهميتها ، لكنه يلفت النظر إلى صحة افتراضاتنا بأن الاعتبارات الشخصية لها الأهمية في الاختيار وليس عوامل الكفاءة .

٢ - وإذا نظرنا إلى الكفاءة نجدها تأتي في المرحلة الثانية ، وهو أمر يثير الدهشة إذ المفترض أن هناك تعارضًا بين الاعتبارات الشخصية والكفاءة ، وإذا نظرنا إلى جدول رقم (٧٥) لوجدنا أن القدرات الوظيفية وهي المعادلة للكفاءة في جدول (٧٤) تأتي في المرتبة الأولى ، والفارق لا يتعدى (١٪) بينها وبين الاعتبارات الشخصية ، فهل

يعني هذا أن هناك ازدواجية في أسس اختيار العاملين ؟

جدول رقم (٧٥)

العوامل المؤثرة على عملية اختيار العاملين المقبولين بالبنك
(في رأي العاملين بالبنك)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
القدرات الوظيفية	٣٢	١٨,٦	٢٧	١٥,٨	٢٧	١٨,٢	٨٦	١٧,٥	٣٠	١٩,٦	١١٦	١٨
الاعتبارات الشخصية	٣٨	٢٢,١	٢٨	١٦,٤	٢٢	١٤,٩	٨٨	١٧,٩	٢٢	١٤,٤	١١٠	١٧,١
الجنس	١٩	١١,١	٣٢	١٨,٧	١٥	١٠,١	٦٦	١٣,٤	١٧	١١,١	٨٣	١٢,٩
اللغة	١٤	٨,١	١٥	٨,٨	٢٦	١٧,٦	٥٥	١١,٢	١٩	١٢,٤	٧٤	١١,٥
سابقة العمل بالبنوك الإسلامية	١٩	١١	١٨	١٠,٥	٢٠	١٣,٥	٥٧	١١,٦	٢٤	١٥,٧	٨١	١٢,٦
سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية	١٧	٩,٩	١٠	٥,٨	١٣	٨,٨	٤٠	٨,١	١٦	١٠,٥	٥٦	٨,٧
سابقة العمل بالبنوك التقليدية	١٩	١١,١	٢١	١٢,٣	١٥	١٠,١	٥٥	١١,٢	١١	٧,٢	٦٦	١٠,٢
المعرفين	١٤	٨,١	١٠	١١,٧	١٠	٦,٨	٤٤	٩	١٤	٩,٢	٥٨	٩

٣ - كما نلاحظ أيضًا تأثر الاختيار باعتبارات أخرى ولكن أقل أهمية ، ففي المرتبة الثالثة يأتي جنس المتقدم للعمل ، وهذا طبيعي حيث يفضل الرجال على النساء إلا في الفروع التي بها قسم خاص للنساء (وهي ظاهرة تكاد تقتصر على بعض المصارف بالمملكة العربية السعودية ، ولكنها غير معروفة في مصر ودبي) . ولقد اتفق العاملون وأعضاء الإدارة العليا على أهمية هذا العامل الذي يأتي في المرتبة الثالثة سواء في مصر أو دبي .

٤ - اللغة تعتبر عاملًا مؤثرًا في الاختيار ، ويقصد بها في دبي الإلمام طبقًا باللغة العربية أمر طبيعي طالما أن المتعاملين أساسًا من العرب .

٥ - يأتي بعد ذلك سابقة العمل في البنوك الإسلامية حيث تأتي في المرتبة الأخيرة في رأي الإدارة العليا سواء في البنوك الإسلامية في مصر وفي دبي ، وفي مرتبة متوسطة في رأي العاملين بالبنوك المصرية ، لكنها في المرتبة الثانية من الأهمية في رأي العاملين في

بنك دبي وبعد ذلك تأتي العوامل الأخرى مثل سابقة العمل بالبنوك التقليدية .

الخلاصة إذن أن الاعتبارات الشخصية مؤثرة في اختيار العاملين ، ويوصي الباحثون بالحد منها .

ج - مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين :

إن الانطباع الأول عن المنظمة يدوم وقتًا طويلًا في ذاكرة العاملين ، وكثير منا يتذكر اليوم الأول في تعيينه . ومن غير المجدي أن نطالب العاملين بالمحافظة على الوقت وهم يرون أن وقتًا طويلًا ضاع في متابعة إجراءات معقدة لا لزوم لها لتعيينهم . ولقد استطلعنا آراء المديرين والعاملين حول سهولة أو صعوبة إجراءات التعيين ، وكانت النتائج كما تظهر من جدولين رقم (٧٦) و (٧٧) التاليين :

جدول رقم (٧٦)
مدى سهولة أو صعوبة إجراءات التعيين
(في نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
- إجراءات طويلة ومعقدة	٢	٨	٧	٢٦	٢	١٠,٥	١١	١٥,٥	-	-	١١	١٢,١
- مناسبة إلى حد ما	١٨	٧٢	١٦	٥٩,٢	١٦	٨٤,٢	٥٠	٧٠,٤	١١	٥٥	٦١	٦٧
- سهلة وميسرة	٥	٢٠	٤	١٤,٨	١	٥,٣	١٠	١٤,١	٩	٤٥	١٩	٢٠,٩
الإجمالي	٢٥	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

إن أغلبية العاملين (حوالي الثلثين) كما يظهر من جدول رقم (٧٦) يرون أن إجراءات التعيين مناسبة ، وحوالي الخمس يرون أنها سهلة وميسرة ، وكذلك نجد أن حوالي ثلثي المديرين - كما يظهر من جدول رقم (٧٧) - يرون أن الإجراءات مناسبة ، وثلث المديرين يرون أنها سهلة وميسرة .

ولكن هناك حوالي (١٥٪) من العاملين بالبنوك المصرية يرون أن الإجراءات طويلة ومعقدة ، وتزيد هذه النسبة بالذات لتصل إلى (٢٦٪) منهم يرون أنها معقدة في

المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية ، وهذه النسبة وإن كانت قليلة نوعًا ما إلا أنها تضع أمامنا علامة استفهام يجب محاولة العمل على إزالتها .

إن إجراءات التعيين بهذا الشكل لا تمثل مشكلة حقيقية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة ، وهي تعتبر نقطة هامة لصالح إدارة الموارد البشرية بها .

جدول رقم (٧٧)
مدى مناسبة إجراءات تعيين العمالة بالبنوك تحت الدراسة (في نظر الإدراة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
– إجراءات طويلة ومعقدة	–		–		–		–	–	–	–	–	–
– إجراءات مناسبة إلى حد ما	٦	٦٦,٧	١	٢٠	١٠	١٠٠	١٧	٧٠,٨	٥	٥٠	٢٢	٦٤,٧
– إجراءات سهلة وميسرة	٣	٣٣,٣	٤	٨٠	–	–	٧	٢٩,٢	٥	٥٠	١٢	٣٥,٣
الإجمالي	٩	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٤	١٠٠

د – مدى الحرص على وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين :

يقول الحق تبارك وتعالى في كتابه الكريم : ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ [البقرة : ٢٨٦] صدق الله العظيم ، ومن المفروض ألا نكلف الفرد بما لا يطيق ، ولكن ليس معنى هذا أن نوظف من لا نحتاج إليه ؛ لأن الحكمة تقضي بعدم الإسراف ، وبالتالي فمن لا نحتاج إليه لا داعي لضياع طاقته فيما لا طائل وراءه ، والمفروض أن يبحث عن المكان الذي يستفيد من طاقاته ، هذه هي الوسطية التي يتميز بها الإسلام ؛ ولذلك فإن الإدارة الحكيمة تقضي بأنه يجب أن يكون هناك توازن بين عبء العمل وعدد العاملين ، وحينما توجهنا بالسؤال عن مدى تناسب عدد العاملين مع احتياجات العمل في البنوك تحت الدراسة وجدنا النتائج كما تظهر في الجدولين رقم (٧٨) و (٧٩) التاليين :

جدول رقم (٧٨)

مدى تناسب حجم العمالة مع حجم العمل بالبنوك تحت الدراسة (في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
– أقل من حاجة العمل	–		–		٢	٢٢,٢	٢	٨,٧	٣	٣٠	٥	١٥,١
– يتناسب مع حجم العمل	٣	٣٣,٣	٥	١٠	٢	٢٢,٢	١٠	٤٣,٥	٤	٤٠	١٤	٤٢,٤
– أكثر من حاجة العمل	٦	٦٦,٧	–		٥	٥٥,٦	١١	٤٧,٨	٣	٣٠	١٤	٤٢,٤
الإجمالي	٩	١٠٠	٥	١٠	٩	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٧٨) أن أعضاء الإدارة العليا في البنوك تحت الدراسة يتراوح رأيهم بصفة عامة بين تناسب عدد العاملين مع حاجة العمل ، أو أنهم أكثر من حاجة العمل (خاصة في البنوك المصرية) ، أما من يرون أنهم أقل من حاجة العمل فهم (٨,٧٪) في حالة البنوك المصرية ، (٣٠٪) في بنك دبي ، والصورة واضحة في البنوك المصرية حيث يتزايد عدد السكان وانتشار البطالة يؤدي في كثير من الأحيان إلى أن يكون عدد العاملين أكثر من حاجة العمل ، ولكن المشكلة في بنك دبي حيث يتساوى عدد من يرون أنها أعلى من حاجة العمل مع من يرون أنها أقل من حاجة العمل ، ولعل السبب يكمن في عدم وجود معايير محددة في هذا الصدد .

وإذا حاولنا أن نكمل الصورة بإلقاء نظرة على رأي العاملين أنفسهم في هذا الخصوص ، لوجدنا النتيجة كما يظهر في الجدول رقم (٧٩) ، فأقل قليلًا من نصف العاملين يرون أن حجم العمالة مناسب لحجم العمل ، والربع يرون أنها مناسبة (سواء في مصر أو في دبي) ، وحوالي الخمس في البنوك المصرية يرون أنها أكثر من حجم العمل . واضح إذن في البنوك المصرية أن هناك نسبة تساوي حوالي خمس العاملين ، وأقل قليلًا من نصف المديرين .

جدول رقم (٧٩)

مدى تناسب حجم العمالة مع حاجة العمل بالبنوك تحت الدراسة (في نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أقل من حجم العمل	٣	١٢	٨	٢٩,٦	٧	٣٥	١٨	٢٥	٥	٢٥	٢٣	٢٥
تتناسب مع حجم العمل	١٤	٥٦	١٢	٤٤,٤	٨	٤٠	٣٤	٤٧,٢	١٤	٧٠	٤٨	٤٣,٥
أكثر من حجم العمل	٥	٢٠	٦	٢٢,٢	٤	٢٠	١٥	٢٠,٨	–		١٥	١٦,٣
غير متوازنة « أكثر في أقسام وأقل في أقسام »	٣	١٢	١	٣,٨	١	٥	٥	٦,٩	١	٥	٦	٦,٥
الإجمالي	٢٥	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٢	١٠٠

يرون أن عدد العاملين أكثر من حجم العمل ، كما أن هناك ست مفردات من عينة العاملين بالبنوك الإسلامية يرون أن المسألة تكمن في عدم التوازن ؛ بحيث إن العمالة أكثر في أقسام وأقل في أقسام أخرى ، وهو ما يلفت النظر إلى أهمية وجود معايير للأداء تحدد على وجه الدقة عدد العاملين المطلوبين للعمل في كل قسم وكل إدارة بالبنك .

هـ - مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي :

يتضح من الجدولين رقم (٧٤) و (٧٥) أن سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية لم يكن لها أولوية في اختيار العاملين بالبنك الإسلامي ؛ حيث لم تزد عن (٨,٧٪) في رأي العاملين و (٨,٦٪) في رأي الإدارة العليا ، أما سابقة العمل في البنوك الإسلامية لم تحظ بأكثر من (١٢,٦٪) في رأي العاملين ، وهو كما يبدو تفضيل للاعتبارات الأخرى ، مثل : « المعرفة الشخصية أو الكفاءة » عند الاختيار والتوظيف في البنوك محل الدراسة ، وهو ما يثير علامات استفهام حول مدى تفضيل العمالة الملتزمة بالسلوك

الإسلامي عند الاستقطاب والتوظيف ، ويميل الباحثون للتوصية بضرورة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية .

من هذا الاستعراض لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية محل الدراسة يجد الباحثون ضرورة الاهتمام والعناية بالجوانب التالية ؛ لرفع كفاءة ومصداقية سياسات وأساليب التوظيف بها ، وهي :

١ - ضرورة العناية بتنويع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية ، وعدم الاعتماد كلية على الإعلان في الصحف القومية كما أشارت نتائج الدراسة .

٢ - التقليل من تأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية ، وزيادة الاعتماد على مبادئ الجدارة والكفاءة في الاختيار .

٣ - العمل على وضع معايير للأداء تكون مرشدًا في تحديد عدد العاملين اللازمين في كل تقسيم تنظيمي ؛ حتى لا يزيد عدد العاملين في قسم ويقلون في آخر ، والواقع أن معايير الأداء مفيدة في كثير من عمليات إدارة الموارد البشرية ، مثل : تقويم الأداء ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وغيرها .

يجب زيادة الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية ؛ حيث أظهرت الدراسة أنها تأتي في مرتبة متأخرة من اهتمام القائمين على الاختيار بالبنوك تحت الدراسة .

ثانيًا : البعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية :

تدور سياسة التدريب وتنمية الموارد البشرية عادةً بين خيارين محوريَّين ، وعلى الإدراة الفعَّالة أن تحدد سياستها من بين هذين الخيارين ، وهما :

١ - التدريب المخطط للاستجابة لاحتياجات مستقبلية .

٢ - التدريب لمواجهة الحالات الصعبة أو أزمات الماضي .

فالسياسة الأولى تنظر إلى المستقبل ، بينما تنظر السياسة الثانية إلى الخلف ، تنتظر حدوث مشكلة ، ثم تبدأ في البحث عن التدريب الذي قد يساهم أو يحل هذه المشكلة ، ووفقًا لهذه السياسة الأخيرة لا تبذل مجهودات لتحديد الاحتياجات التدريبية ، أو توضع خطط أو برامج ، أو يتم تقييم التدريب وتنمية الموارد البشرية ، وإنما يكتفى

بالبحث عن برنامج مناسب في السوق كلما وقعت مشكلة لأحد الموظفين لإلحاقه .

أما السياسة الأولى « التدريب المخطط للاستجابة لاحتياجات مستقبلية » ، فهي تقوم على أساس توقع ودراسة المتغيرات المؤثرة في بيئة البنك ، وكيفية الاستعداد لهذه التغيرات عن طريق توقع المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تثور نتيجة هذه التغيرات المستقبلية ؛ ومن ثم تحدد الاحتياجات التدريبية ، ثم تصمم البرامج التدريبية ، وتتنوع الأساليب ، ويتم تحفيز العاملين للتنمية الذاتية ليصبحوا أكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات والتعامل معها .

ويرى الباحثون أن هذه السياسة : « التدريب المخطط استجابة لاحتياجات مستقبلية » هي الأكثر فعَّالية والأكثر ملاءمة لإدارة فعَّالة للموارد البشرية بالبنوك الإسلامية محل الدراسة ، بالإضافة للبعد الاستراتيجي الخاص بتنمية الوعي برسالة البنك الإسلامي وأهدافه والسلوكيات الواجبة فيه .

وهذا التوجه هو الذي جعل الباحثين يتفقون حول المعايير والمؤشرات التالية لقياس فعَّالية النشاط الخاص بتنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة ، وهي :

أ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية .

ب - مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين .

ج - مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية .

د - مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة في التدريب .

هـ - مدى توفر دوافع ذاتية وحقيقية للانتظام في برامج التدريب .

و - مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب .

ز - مدى تحري المعرفة والقوة الإسلامية في المدربين .

وفيما يلي بيان لنتائج الدراسة الميدانية لكل من هذه المعايير :

أ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية :

إذا كانت للبنوك الإسلامية رسالة وتوجه وسلوكيات وطبيعة عمل تختلف عن البنوك التقليدية ؛ فمن المفترض أن العاملين الجدد ينالون حظًا من الرعاية والاهتمام بتعريفهم بهذا التوجه ، ويشير الجدولين التاليين رقم (٨٠) و (٨١) إلى ذلك ..

جدول رقم (٨٠)

مدى وجود برامج لتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بالبنك وبوظائفهم (في نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل توجد برامج توجيه ؟	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٢٤	١٠٠	١٨	٦٦,٦	١٤	٧٧,٨	٥٦	٨١,٢	١٠	٥٢,٦	٦٦	٧٥
لا	-	-	٩	٣٣,٣	٤	٢٢,٢	١٣	١٨,٨	٩	٤٧,٤	٢٢	٢٥
الإجمالي	٢٤	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٩	١٠٠	٨٨	١٠٠

إجابات مفردات العينة حول مدى وجود مثل هذه البرامج

يتضح من هذين الجدولين مفارقات عجيبة ، فبينما يجمع العاملون في بنك فيصل على أن هناك مثل هذه البرامج نجد أن (٥٠٪) فقط من الإدارة العليا يقرون بتوافر مثل هذا التوجيه ، وربما يرجع السبب في هذا إلى عدم معرفتهم بوجودها ، والصورة مختلفة في المصرف الإسلامي حيث تجمع الإدارة العليا على وجود هذه البرامج ، ولكن ثلث العاملين يقولون أنها غير موجودة ، وكذلك الحال في بنك ناصر ولكن بدرجة أقل ، ولكن النتيجة الإجمالية للبنوك المصرية متقاربة بين رأي الإدارة العليا والعاملين ؛ حيث يرى أكثر قليلًا من (٨٠٪) أن البرامج موجودة ، وأقل قليلًا من (٢٠٪) يرون أنها غير موجودة .

أما في البنك الإسلامي بدبي فإن (٧٠٪) من الإدارة العليا يرون أنها موجودة ، و (٣٠٪) يرون أنها غير موجودة ، بينما قرابة نصف العاملين يرون أنها غير موجودة .

هذا التفاوت في الإجابات يجعلنا ننظر للصورة الكلية ، فثلاثة أرباع العاملين يرون أنها موجودة وأكثر قليلًا من ثلاث أو لاختلاف مفهوم برامج التوجيه لدى كل منهما .

جدول رقم (٨١)
مدى توافر توجيه للعاملين الجدد بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل توجد برامج توجيه ؟	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٤	٥٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	١٨	٨١,٨	٧	٧٠	٢٥	٧٨,١
لا	٤	٥٠	–	–	–	–	٤	١٨,٢	٣	٣٠	٧	٢١,٩
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

رأى ثلاثة أرباع الإدارة العليا أنه يتوافر توجيه للعاملين الجدد بالبنوك ، والسؤال : لماذا يرى ربع العاملين وأكثر من خمس أعضاء الإدارة أن البرامج غير موجودة ؟ هل يرجع السبب إلى أنهم لم يحضروا هذه البرامج هم أنفسهم ، أم إلى أن بعض العاملين بالبنك لا يعرفون نشاط التدريب به ؟

على أي الأحوال إن النتيجة العامة تشير إلى وجود هذه البرامج ، ولكن يبدو أن البعض (حتى لو كان ٢٥٪) لا يحضرها . فهل السبب يرجع لعدم احتياجه لها ، أم أن هناك أسبابًا أخرى ؟ إن هذا ينقلنا إلى المعيار التالي وهو مدى توافر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين .

ب – مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين :

لجأ الباحثون إلى صياغة السؤال حول وسائل التعرف على الاحتياجات بأسلوب غير مباشر بالسؤال حول أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك محل الدراسة في رأي الإدارة العليا ، وكانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (٨٢) التالي :

جدول رقم (٨٢)

أسس تحديد الاحتياجات التدريبية بالبنوك تحت الدراسة

(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
استقصاء الرؤساء المباشرين	٤	٢٠	٤	٣٠,٨	٥	٢٩,٤	١٣	٢٦	٦	٤٦,٢	١٩	٣٠,٢
تحليل تقارير الأداء	٢	١٠	١	٧,٧	١	٥,٩	٤	٨	٢	١٥,٤	٦	٩,٥
تحليل العمل	٢	١٠	١	٧,٧	٢	١١,٧	٥	١٠	–		٥	٧,٩
مقارنة معدلات أداء الأقسام المختلفة	٢	١٠	–		١	٥,٩	٣	٦	–		٣	٤,٨
الاستناد للخبرة السابقة لمسؤولي التدريب	٤	٢٠	٣	٢٣	٧	٤١,٢	١٤	٢٨	–		١٤	٢٢,٢
الرغبات التي تأتي من العاملين بالبنك	٤	٢٠	٢	١٥,٤	١	٥,٩	٧	١٤	٤	٣٠,٨	١١	١٧,٥
تحليل الخطط والتوجهات	٢	١٠	٢	١٥,٤	–		٤	٨	١	٧,٧	٥	٧,٩
الإجمالي	٢٠	١٠٠	١٣	١٠٠	١٧	١٠٠	٥٠	١٠٠	١٣	١٠٠	٦٣	١٠٠

ويظهر من الجدول أن البنوك المصرية تعتمد في المقام الأول على الاستناد إلى الخبرة السابقة لمسؤولي التدريب ، ثم إلى سؤال الرؤساء المباشرين ، أما بقية الأساليب فاستخدامها ضعيف جدًا ، مثل : الاستناد لرغبات العاملين ، أو تحليل العمل والخطط والتوجيهات ، أو تحليل تقارير الأداء . أما في بنك دبي فالاعتماد أساسًا على رأي الرؤساء ، ثم الرغبات التي تأتي من العاملين ، وكذلك يتم الاستناد في بعض الحالات إلى تقارير الأداء .

والخلاصة أن الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لا تستخدم في البنوك الإسلامية إلا فيما ندر ، ويوصي الباحثون بتجربتها واستخدامها .

ج – مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية :

يبين الجدول رقم (٨٣) رأي العاملين في مجالات التدريب الأساسية بالبنوك تحت الدراسة .

جدول رقم (٨٣)
مجالات التدريب الأساسية بالبنوك الإسلامية
(في رأ ي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
المجال	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المجالات الوظيفية المتخصصة	١٧	٢٨,٣	٢٠	٥٠	١٨	٥٠	٥٥	٤٠,٤	٩	٣٧,٥	٦٤	٤٠
المجالات السلوكية	١٣	٢١,٧	١	٢,٥	٢	٥,٥	١٦	١١,٨	٣	١٢,٥	١٩	١١,٩
المجالات الإدارية والتنظيمية	١٤	٢٣,٣	٧	١٧,٥	١٠	٢٧,٨	٣١	٢٢,٨	٥	٢٠,٨	٣٦	٢٢,٥
مجالات المعارف الإسلامية	١٤	٢٣,٣	١٢	٣٠	٦	١٦,٧	٣٢	٢٣,٥	٤	١٦,٧	٣٦	٢٢,٥
أخرى	٢	٣,٤	–		–		٢	١,٥	٣	١٢,٥	٥	٣,١

ويظهر من الجدول رقم (٨٣) أن مجالات التدريب الأساسية كانت كالتالي :

١ – في البنوك المصرية نالت المجالات الوظيفية المتخصصة الأولوية الأولى ، وكذلك في بنك دبي بقرابة (٤٠٪) من الاستجابات .

٢ – في المرتبة الثانية أتت مجالات المعارف الإسلامية في مصر بنسبة (٢٣,٥٪) من الاستجابات ، بينما جاءت المجالات التنظيمية والإدارية ببنك دبي بنسبة (٢٠,٨٪) من الاستجابات .

٣ – في المرتبة الثالثة جاءت المجالات الإدارية والتنظيمية في البنوك المصرية بنسبة (٢٢,٨٪) من الاستجابات ، وجاءت المجالات الخاصة بالمعارف الإسلامية في بنك دبي بنسبة (١٦,٧٪) من الاستجابات .

نخلص إذن أن مجالات المعارف الإسلامية تراوحت بين المركز الثاني للاهتمام في

البنوك المصرية والمركز الثالث في بنك دبي ، وهو ما يقتضي زيادة الاهتمام بها في دبي - وحتى في مصر - ، وكذلك زيادة الاهتمام بالتدريب في المجالات السلوكية .

د - مدى تنوع الأساليب المستخدمة في التدريب :

يظهر الجدول رقم (٨٤) التالي استجابات الإدارة العليا حول أساليب التدريب المستخدمة في البنوك تحت الدراسة :

جدول رقم (٨٤)

أساليب التدريب المستخدمة في البنوك تحت الدراسة

(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
الأسلوب	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المحاضرات	٨	٥٣,٣	٥	٢٣,٨	٩	٦٤,٣	٢٢	٤٤	٩	٢٣,١	٣١	٣٤,٨
الندوات	٣	٢٠	٥	٢٣,٨	٣	٢١,٤	١١	٢٢	٤	١٠,٣	١٥	١٦,٩
المؤتمرات	-		٢	٩,٥	-		٢	٤	٣	٧,٧	٥	٥,٦
اللقاءات الدورية	٢	١٣,٣	٢	٤,٨	٢	١٤,٣	٦	١٢	٣	٧,٧	٩	١٠,١
المباريات الإدارية	-		١	٤,٨	-		١	٢	٢	٥,١	٣	٣,٤
المناقشات الجماعية	-		١	٤,٨	-		١	٢	٥	١٢,٨	٦	٦,٧
دراسة الحالات	-		١	٤,٨	-		١	٢	٢	٥,١	٣	٣,٤
تمثيل الأدوار	١	٦,٧	١	٤,٨	-		٢	٤	٢	٥,١	٦	٤,٥
المختبر السلوكي	-		١	٤,٧	-		١	٢	٥	١٢,٨	٦	٦,٧
التدريب على رأس العمل	١	٦,٧	٢	٩,٥	-		٣	٦	٤	١٠,٣	٧	٧,٩

ويظهر منه أن المحاضرات كانت هي الأسلوب السائد في البنوك المصرية (٤٤٪) ، تليها الندوات (٢٢٪) ، ثم اللقاءات الدورية (١٢٪) فقط . وفي دبي كانت الأولوية أيضًا للمحاضرات (٢٣,١٪) ، ثم المناقشات الجماعية والمختبر السلوكي (١٢,٨٪ لكل منهما) ، ثم الندوات والتدريب على رأس العمل (١٠,٣٪) ، أما باقي الأساليب فكان استخدامها بسيطًا . ويوصي الباحثون بضرورة تنويع الأساليب

المستخدمة في التدريب مع التركيز على الأساليب الحديثة التي تزيد من مشاركة المتدربين وفعالية التدريب .

هـ – مدى توفر دوافع ذاتية وحقيقية للتدريب :

يظهر من الجدولين رقمي (٨٥) و (٨٦) إجابات العاملين وأعضاء الإدارة العليا حول دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك تحت الدراسة ، ويتضح من الجدولين الحقائق التالية :

جدول رقم (٨٥)

دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك تحت الدراسة (من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
سبب حضور البرامج التدريبية	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
ارتباط الترقية بالتدريب	٣	٣٣,٣	٤	٣٠,٨	١	٨,٤	٨	٢٣,٥	١	١٢,٥	٩	٢١,٤
حب المعرفة والتنمية الذاتية	٣	٣٣,٣	٣	٢٣,١	٧	٥٨,٣	١٣	٣٨,٢	٥	١٢,٥	١٨	٤٢,٩
لأن هذه هي سياسة البنك	١	١١,١	٣	٢٣,١	٤	٣٣,٣	٨	٢٣,٥	–		٨	١٩
استجابة لأوامر الرئيس	٢	٢٢,٢	٢	١٥,٤	–		٤	١١,٨	١	١٢,٥	٥	١١,٩
حوافز مادية ومعنوية للتدريب	–		١	٧,٦	–		١	٢,٩	١	١٢,٥	٢	٤,٨
للتهرب من ضغط العمل	–				–		–	–	–	–	–	–
الإجمالي	٩	١٠٠	١٣	١٠٠	١٢	١٠٠	٣٤	١٠٠	٨	١٠٠	٤٢	١٠٠

١ – في المرتبة الأولى يأتي حب المعرفة والتنمية الذاتية ، سواء في إجابات الإدارة العليا أو في إجابات العاملين .

٢ – في المرتبة الثانية تأتي الإجابات مختلفة فالإدارة العليا ترى أن حضور التدريب يكون لارتباطه بالترقية ، بينما يرى العاملون أنه يكون استجابة لترشيحات الرئيس المباشر .

٣ – في المرتبة الثالثة يرى أعضاء الإدارة العليا أن التدريب يتم ؛ لأن هذه هي سياسة البنك ، أما العاملون فيبدو أنهم كانوا أكثر صراحة ، وقالوا إن التدريب يتم للتهرب من ضغط العمل ، بل إن التهرب من ضغط العمل كدافع للتدريب كان واضحًا جدًّا في البنوك المصرية حيث احتل الأهمية الثانية كدافع لحضور التدريب (بنسبة ٢٥,٤٪) ، ونلاحظ أن التهرب من ضغط العمل لم يوافق عليه أحد من أعضاء الإدارة العليا كدافع لحضور البرامج التدريبية .

جدول رقم (٨٦)

دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك الإسلامية (من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
لارتباط الترقية بالتدريب	٨	١٨,٢	١	٢,٧	٤	١٢,١	١٣	١١,٤	٢	٧,٧	١٥	١٠,٧
للتهرب من ضغط العمل	٨	١٨,٢	١٠	٢٧	١١	٣٣,٣	٢٩	٢٥,٤	-	-	٢٩	٢٠,٧
دافع ذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية	١٨	٤٠,٩	١٠	٢٧	١١	٣٣,٣	٣٩	٣٤,٢	١٢	٤٦,٢	٥١	٣٦,٤
الاستجابة لترشيح رئيسه المباشر	٧	١٥,٩	١٤	٣٧,٩	٦	١٨,٢	٢٧	٢٣,٧	٤	١٥,٤	٣١	٢٢,١
للاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة المادية والمعنوية	٣	٦,٨	٢	٥,٤	١	٣,١	٦	٥,٣	٨	٣٠,٧	١٤	١٠
الإجمالي	٤٤	١٠٠	٣٧	١٠٠	٣٣	١٠٠	١١٤	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٤٠	١٠٠

٤ – يأتي بعد ذلك وفي المرتبة الأخيرة « الاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة المادية والمعنوية » كدافع لحضور التدريب .

الخلاصة إذن أن الدافع الذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية يمثل الدافع الرئيسي للتدريب ، ولكن التهرب من ضغط العمل يمثل دافعًا هامًّا أيضًا ، خاصةً في البنوك الإسلامية العاملة في مصر ، وهو ما يجعلنا نوصي بضرورة الربط بين نتائج التدريب والمزايا المادية والمعنوية مثل : الترقية .

و – مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب :

يوضح جدول رقم (٨٧) التالي الجهات التي تساهم في تدريب العاملين بالبنوك تحت الدراسة ، ويتضح أنه في البنوك المصرية فإن الثلث يقول إن برامج التدريب على وجه التقريب تتم عن طريق إدارة التدريب في البنك نفسه ، يليها مؤسسات التدريب الخاصة في حوالي الخمس أو أكثر قليلًا ، ثم أقل من الخمس وفي نفس المرتبة تأتي إدارة التدريب بالبنوك الإسلامية وإدارات التدريب بالبنوك التقليدية . ويعني ذلك أن أكثر من نصف نشاط التدريب يتم في البنوك الإسلامية سواء نفس البنك أو البنوك الإسلامية الأخرى ، وذلك عن طريق إدارات التدريب .

جدول رقم (٨٧)

الجهات التي تساهم في تدريب العاملين بالبنوك تحت الدراسة (في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مؤسسات تدريب خاصة	٤	٢٣,٥	٣	٢٣,١	٣	١٧,٦	١٠	٢١,٣	٤	٤٤,٤	١٤	٢٥
مؤسسات تدريب حكومية	٣	١٧,٦	١	٧,٧	١	٥,٩	٥	١٠,٦	٢	٢٢,٢	٧	١٢,٥
إدارة التدريب بالبنك	٦	٣٥,٤	٥	٣٨,٤	٥	٢٩,٤	١٦	٣٤	٣	٣٣,٣	١٩	٣٣,٩
إدارة التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى	٣	١٧,٦	٢	١٥,٤	٣	١٧,٧	٨	١٧	–	–	٨	١٤,٣
إدارات التدريب بالبنوك التقليدية	١	٥,٩	٢	١٥,٤	٥	٢٩,٤	٨	١٧	–	–	٨	١٤,٣
الإجمالي	١٧	١٠٠	١٣	١٠٠	١٧	١٠٠	٤٧	١٠٠	٩	١٠٠	٥٦	١٠٠

أما في بنك دبي فإن الأولوية لمؤسسات التدريب الخاصة ، يليها إدارة التدريب بنفس البنك ، وفي المرتبة الأخيرة مؤسسات التدريب الحكومية ، ويوصي الباحثون بضرورة العناية بمشاركة البنوك والمؤسسات الإسلامية في جهود التدريب ، فضلًا عن ضرورة تطوير أجهزة التدريب بالبنوك الإسلامية .

ز – مدى تحري المعرفة والقدوة الإسلامية في المدربين :

يبين الجدول رقم (٨٨) التالي أن أكثر من ثلث الإجابات تقول إن المدربين في بنك دبي هم من أخصائي التدريب بالبنك ، ويأتي في المرتبة التالية بعدهم أساتذة متخصصون من الجامعات والمراكز العلمية . بينما في البنوك المصرية يحتل المرتبة الأولى أساتذة الجامعات والمراكز العلمية ، وفي المرتبة الثانية مديرو البنك نفسه . أما أخصائيو التدريب في البنك أو مديرو البنوك الإسلامية الأخرى فلا يشغلون إلا الترتيب الرابع أو الخامس ، أما علماء الدين فيحتلون الترتيب الثالث في بنك دبي ، والترتيب الأخير في البنوك المصرية .

جدول رقم (٨٨)

المشاركون في التدريب « كمدربين » في البنوك تحت الدراسة (في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مديرو البنك	٤١	٣٨,٣	١٥	١٥,٥	٧	٣١,٨	٦٣	٢٧,٩	٤	٤	٦٧	٢٠,٦
مديرو البنوك الإسلامية الأخرى	٨	٧,٥	١٣	١٣,٤	٣	١٣,٦	٢٤	١٠,٦	٩	٩	٣٣	١٠,١
مديرو البنوك التقليدية	٨	٧,٥	٦	٦,٢	٥	٢٢,٧	١٩	٨,٤	٧	٧	٢٦	٨
أساتذة متخصصون من الجامعات والمراكز العلمية	٣٣	٣٠,٨	٣٣	٣٤	٦	٢٧,٣	٧٢	٣١,٩	٢٨	٢٨	١٠٠	٣٠,٧
أخصائيو التدريب بالبنك	٥	٤,٧	١٢	١٢,٤	١	٤,٥	١٨	٨	٢٦	٢٦	٤٤	١٣,٥

أخصائيو التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى	٩	٨,٤	١٨	١٨,٥	-		٢٧	١١,٩	١١	١١	٣٨	١١,٧
علماء الدين	٣	٢,٨	-		-		٣	١,٣	١٥	١٥	١٨	٥,٥

أما عن معايير اختيار المحاضرين ومدى تحري السلوك والقدوة الإسلامية فيهم ، فيوضح لنا الجدول رقم (٨٩) أن هذا هو المعيار الأخير في الأهمية في البنوك المصرية ، وإن كان يأتي في المرتبة الثالثة في بنك دبي ، وتعطى الأولوية للتخصص الوظيفي سواء في البنوك المصرية أو في بنك دبي ، ويأتي المستوى العلمي في المستوى الثاني من الأهمية سواء في البنوك المصرية أو في بنك دبي .

جدول رقم (٨٩)

معايير اختيار المحاضرين والمدربين بالبنوك تحت الدراسة

(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
التخصص الوظيفي	٣٢	٤٥	١٩	٢٥,٧	٧	٣٨,٩	٥٨	٣٥,٦	١٤	٢٩,٢	٧٢	٣٤,١
الكفاءة في أداء الوظيفة	٧	٩,٩	١١	١٤,٨	٣	١٦,٧	٢١	١٢,٩	٦	١٢,٥	٢٧	١٢,٨
السلوك والقدوة الإسلامية	٥	٧	١٢	١٦,٢	١	٥,٥	١٨	١١	٩	١٨,٨	٢٧	١٢,٨
المستوى العلمي	١٩	٢٦,٨	١٧	٢٣	٦	٣٣,٣	٤٢	٢٥,٨	١٢	٢٥	٥٤	٢٥,٦
الخبرة السابقة	٨	١١,٣	١٥	٢٠,٣	١	٥,٦	٢٤	١٤,٧	٧	١٤,٦	٣١	١٤,٧

الخلاصة إذن أن السلوك والقدوة الإسلامية ليس هو أهم معيار عند اختيار المدربين في البنوك الإسلامية بصفة عامة ، وفي البنوك المصرية بصفة خاصة ، وهو ما يقتضي العناية باختيار المدربين من ذوي السلوك والقدوة الإسلامية .

في نهاية هذا الجزء الخاص بأساليب وسياسات تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية يوصي الباحثون بالتوصيات التالية :

١ - ضرورة تنويع أسس وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ، وعدم اعتمادها

فقط على الخبرة السابقة لمسؤولي التدريب أو سؤال الرؤساء السابقين ، وعلى سبيل المثال يمكن الاستناد إلى استطلاع آراء العاملين ورغباتهم ، أو تحليل تقارير أداء العاملين ، أو غيرها من الأساليب .

٢ - زيادة الاهتمام بالتدريب على مجالات المعارف السلوكية والمعارف الإسلامية .

٣ - تنويع أساليب التدريب الحديثة ، وخاصةً تلك التي تزيد من مشاركة المتدربين وعدم الاعتماد على المحاضرة كأسلوب رئيس للتدريب .

٤ - تحفيز المتدربين بالحوافز المختلفة ، وخاصةً المعنوية مثل : اعتماد الترقية على نتائج التدريب .

٥ - مشاركة البنوك والمؤسسات الإسلامية في التدريب .

٦ - مراعاة السلوك والقدوة الإسلامية عند اختيار المدربين ، ففاقد الشيء لا يعطيه ، ولا يمكن إعطاء القدوة الإسلامية للمتدربين من مدربين يفتقدون هذا البعد الهام .

٧ - الاهتمام ببرامج التوجيه والتعريف حيث هي أول ما يتلقاه العاملون الجدد بالبنوك الإسلامية ، والذي يمكن أن يترك في نفوسهم وعقولهم انطباعًا طويل الأثر .

ثالثًا : البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية :

حينما نتطرق لهذا البعد ، فإن التوجه العام للباحثين يكمن في اختيارهم للمعايير المستخدمة لقياس مدى فعَّالية سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم في البنوك الإسلامية ، والفعَّالية ترتبط علميًا بتوافر شروط الجدارة والموضوعية في الترقي للوظائف الأعلى ، فلا يكون شغل المناصب الأعلى لحسب أو نسب أو غير ذلك من الجوانب الشخصية ، وإنما يرتبط بالأداء والعمل والاجتهاد ، وخير مقياس تبنى عليه الترقية هو تقويم أداء العاملين . وشروط الجدارة والموضوعية هي شروط لصلاحية أي منظمة وأي بنك ، سواء أكان بنكًا تقليديًا أو إسلاميًا ، ولكن يجب أن تراعى في البنوك الإسلامية شروط أخرى بالإضافة إلى الجدارة والموضوعية ، وهي مدى التزام العاملين بالنهج والسلوك الإسلامي ، وذلك لسببين :

أولًا : لأن المسلم الذي يبتغي وجه الله ﷻ في عمله هو في حد ذاته أكبر ضمان للجدارة والموضوعية والبعد عن الأهواء والمصالح الشخصية والذاتية .

ثانيًا : لأن العامل بالبنك الإسلامي يجب أن يكون قدوة في سلوكه الإسلامي أمام زملائه وأمام المتعاملين مع البنك ، وإلا فما الذي يميز البنك الإسلامي عن غيره من البنوك . وهذا هو الذي يؤدي إلى شعور المتعاملين مع البنك بالثقة والاطمئنان إلى سياسات البنك ومعاملاته والتزامها بالطهارة الإسلامية والمصلحة العامة للمجتمع ، وبعد هذه التعاملات عن الأهواء والمصالح الشخصية .

وبناءً على ما سبق فقد تبنى الباحثون أربعة معايير للحكم على سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقياتهم بالبنوك الإسلامية ، وهي :

١ - مدى الأخذ بشروط الجدارة في الترقية .

٢ - مدى الاستناد إلى نظام موضوعي في تقويم الأداء عند الترقي .

٣ - مدى الالتزام بالنهج الإسلامي في تقويم أداء العاملين .

٤ - مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية .

وفيما يلي نتطرق لكل من هذه المعايير بعرض نتائج الدراسة الميدانية حوله :

أ - مدى الأخذ بشروط الجدارة في الترقية :

يتضح من الجدول رقم (٩٠) التالي الحقائق التالية :

جدول رقم (٩٠)

معايير الترقية للوظائف الأعلى في البنوك تحت الدراسة

(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
(تكرارات مرجحة)	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الأقدمية	٢٦	٣٢,٩	٢٣	٤٦	٤١	٤٦,٦	٩٠	٤١,٥	٦	٧	٩٦	٣١,٧
الجدارة والكفاءة	٣٢	٤٠,٥	١٦	٣٢	٣٤	٣٨,٦	٨٢	٣٧,٨	٢٥	٢٩,١	١٠٧	٣٥,٣
الانتماء والولاء للبنك	٨	١٠,١	٥	١٠	٨	٩,١	٢١	٩,٧	٣٢	٣٧,٢	٥٣	١٧,٥
اجتياز البرامج	١٠	١٢,٧	٥	١٠	٢	٢,٣	١٧	٧,٨	٣	٣,٥	٢٠	٦,٦

التدريبية												
الالتزام بالسلوك الإسلامي	٣	٣,٨	١	٢	٣	٣,٤	٧	٣,٢	١٠	٢٣,٣	٢٧	٨,٩
الإجمالي	٧٩	١٠٠	٥٠	١٠٠	٨٨	١٠٠	٢١٧	١٠٠	٨٦	١٠٠	٣٠٣	١٠٠

١ - بينما تمثل الأقدمية المعيار الأول للترقية في البنوك الإسلامية في مصر ، نجد أن الانتماء والولاء للبنك يأتي في المرتبة الأولى في بنك دبي .

٢ - تأتي الجدارة والكفاءة في المرتبة الثانية في البنوك الإسلامية سواء في مصر أو في دبي .

٣ - في المرتبة الثالثة في دبي يأتي الالتزام بالسلوك الإسلامي ، بينما يأتي في المرتبة الأخيرة من الأهمية عند الترقية في البنوك المصرية .

ولذلك يوصي الباحثون بالحد من تأثير الأقدمية عند شغل الوظائف العليا في البنوك الإسلامية في مصر ، والتركيز على الجدارة والالتزام بالسلوك الإسلامي في كل البنوك الإسلامية .

ب - مدى الاستناد إلى نظام موضوعي لتقويم الأداء عند الترقية :

عند الحديث عن موضوعية نظام تقويم الأداء في البنوك الإسلامية ، فإن الجدول رقم (٩١) يبين لنا رأي العاملين في مدى عدالة وموضوعية هذا النظام .

جدول رقم (٩١)

مدى عدالة وموضوعية نظام وإجراءات الترقي بالبنوك الإسلامية (في رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
إلى حد كبير	٥	١٨,٥	٢	٨	٣	١٥,٨	١٠	١٤,١	٤	٢٠	١٤	١٥,٤
إلى حد ما	١٧	٦٣	١٣	٥٢	١٠	٥٢,٦	٤٠	٥٦,٣	٩	٤٥	٤٩	٥٣,٨
لا	٥	١٨,٥	١٠	٤٠	٦	٣١,٦	٢١	٢٩,٦	٧	٣٥	٢٨	٣٠,٨
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

ومن الجدول رقم (٩١) يتضح لنا أن أكثر من نصف العاملين في البنوك المصرية ،

وأقل من النصف في بنك دبي يرون أن النظام عادل وموضوعي إلى حد ما ، ولكن أكثر من خمس العاملين في البنوك المصرية ، وأكثر من الثلث في بنك دبي يرون أنه غير عادل وغير موضوعي ، وأقلية لا تجاوز (١٤,١٪) في البنوك المصرية و (٢٠٪) في بنك دبي يرون أنه عادل وموضوعي إلى حد كبير .

وهذه النتائج تضع علامات استفهام كبيرة : لماذا لا يشعر العاملون بالبنوك الإسلامية بعدالة موضوعية نظام الترقي ؟ ولذلك كان لا بد أن نسأل عن رأيهم في مدى عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء الذي يفترض أنه الأساس في الترقي ، وكانت النتائج في الجدول رقم (٩٢) التالي ، والذي يتضح منه نتائج المقاربة ؛ حيث يرى أكثر قليلًا من نصف العاملين سواء في البنوك المصرية أو في بنك دبي أن النظام عادل وموضوعي إلى حد ما ، بينما يرى أقل قليلًا من ربع العاملين في البنوك المصرية أنه غير عادل وغير موضوعي ، وكذلك (١٥٪) من العاملين ببنك دبي . فإذا أضفنا لهم نسبة من لم يبدوا رأيهم صريحًا ؛ نتيجة تحرجهم عن إبداء الرأي لأصبحت نسبة لا بأس بها تقتضي تحري السبب في عدم إحساس العاملين بالبنوك الإسلامية بعدم عدالة وعدم موضوعية نظام تقويم الأداء ، وحتى إذا كان نسبة (٢٠٪) من العاملين ببنك دبي وقرابة (١٣,٥٪) من العاملين بالبنوك الإسلامية في مصر ترى النظام موضوعيًا وعادلًا ، إلا أن ذلك لا يغني عن تحري السبب في عدم إحساس الباقين بعدالة وموضوعية النظام .

جدول رقم (٩٢)

مدى عدالة وموضوعية نظام وأسلوب تقييم الأداء بالبنوك الإسلامية (رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
المجال	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
موضوعي وعادل	٧	٢٥,٩	٣	١١,١	–	–	١٠	١٣,٥	٤	٢٠	١٤	١٤,٩
إلى حد ما	١٢	٤٤,٥	١١	٤٠,٧	١٥	٧٥	٣٨	٥,٤	١١	٥٥	٤٩	٥٢,١
غير موضوعي وغير عادل	٧	٢٥,٩	٥	١٨,٥	٥	٢٥	١٧	٢٣,١	٣	١٥	٢٠	٢١,٣
لا أعرف	١	٣,٧	٨	٢٩,٦	–		٩	١٢,١	٢	١٠	١١	١١,٧
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٤	١٠٠

ج - مدى الالتزام بالنهج الإسلامي في تقويم أداء العاملين :

بادئ ذي بدء كان لا بد أن يستقصي الباحثون مدى مناسبة فرص الترقي أمام العاملين بالبنوك محل الدراسة ، وكانت الإجابات كما يظهر في الجدول رقم (٩٣) الذي يتضح منه أولًا أن عدد من أجابوا السؤال قليلون لا يتجاوز نصف مفردات العينة ، لماذا ؟ إنه سؤال يستحق التأمل ، يرى الباحثون أنه لون من الاعتراض الصامت على محتوى السؤال . الملحوظة الثانية أنه لم يقل أحد من المستقصين (وهم من الإدارة العليا) بأن فرص الترقي كبيرة .

جدول رقم (٩٣)
مدى مناسبة فرص الترقي أمام العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل توجد برامج توجيه	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
محددة	٤	٥٧,١	١	٢٠	٦	٦٦,٧	١١	٥٢,٤	٣	٣٠	١٤	٤٥,٢
مناسبة	٣	٤٢,٩	٤	٨٠	٣	٣٣,٣	١٠	٤٧,٦	٧	٧٠	١٧	٥٤,٨
كبيرة	-		-		-		-		-		-	
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

حقًّا إن من قالوا إنها مناسبة أكثر قليلًا ممن قالوا أن فرص الترقي محدودة ، ولكن النسبة لا يستهان بها حيث تصل إلى (٤٥٪) من إجمالي من أجابوا السؤال هذا في جانب الإدارة العليا ، فماذا عن رأي العاملين ؟ وجّه الباحثون سؤالًا إلى العاملين حول العوامل التي ترتبط في رأيهم بالترقي والنجاح الوظيفي بالبنوك الإسلامية ، وكانت الإجابات كما يظهر بالجدول رقم (٩٤) التالي ، والذي يظهر النتائج التالية :

١ - أن هناك عوامل أربعة مؤثرة بدرجات متقاربة (في رأي العاملين) في الترقي والنجاح الوظيفي ، وهي : الاجتهاد والإخلاص في العمل ، والمؤهل ، والخبرة ، والعلاقات الشخصية ، ويتفاوت موقف البنوك المختلفة في وزن كل من هذه العوامل أو أهميتها في التأثير على الترقية « فبينما العلاقة الشخصية واضحة التأثير في المصرف الإسلامي ، نجد أنها تحتل المرتبة الثانية في بنك ناصر ، والرابعة في بنك فيصل ، وقبل

الأخيرة في بنك دبي » .

٢ – إن الالتزام بالسلوك الإسلامي ليس له أي تأثير في الترقي والنجاح في البنوك المصرية ، بينما يعتبر من أهم العوامل في بنك دبي .

٣ – يبدو أن تأثير الحظ والظروف على الترقي والنجاح محدود ، وبالتالي فليس هذا هو سبب إحساس العاملين بالبنوك المصرية بعدم عدالة وموضوعية نُظُم التَّرقي ، ولكن يبدو أن السبب هو « العلاقات الشخصية » التي تحتل في رأيهم المرتبة الثانية من حيث ارتباطها بالترقي والنجاح الوظيفي .

جدول رقم (٩٤)

العوامل التي ترتبط بالترقي والنجاح الوظيفي للعاملين بالبنوك الإسلامية من وجهات نظرهم (رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
العامل وتكرارات مرجحة	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
اجتهاد وإخلاص العاملين في العمل	٣٥	١٧,٩	٢٣	١٦,٩	٢٠	١٧,٢	٨٨	١٧,٤	٢٨	١٧,٢	١١٦	١٧,٣
العلاقات الشخصية	٢٨	١٤,٢	٣٩	٢٠	١٨	١٥,٥	٨٥	١٦,٨	٢١	١٢,٩	١٠٦	١٥,٨
المؤهل والدرجة العلمية	٣٥	١٧,٩	٣٠	١٥,٤	١٨	١٥,٥	٨٣	١٦,٤	٢٦	١٥,٩	١٠٩	١٦,٣
الممارسة والخبرة العملية	٣٥	١٧,٩	٣٣	١٦,٩	١٦	١٣,٨	٨٤	١٦,٦	٢٨	١٧,٢	١١٢	١٦,٧
التدريب والتنمية الذاتية	٢٨	١٤,٣	٢٣	١١,٨	١٤	١٢,١	٦٥	١٢,٨	٢١	١٢,٩	٨٦	١٢,٨
الحظ والظروف	١٥	٧,٦	١٧	٨,٧	٢١	١٨,١	٥٣	١٠,٤	١٠	٦,١	٦٣	٩,٤
الالتزام بالسلوك الإسلامي	٢٠	١٠,٢	٢٠	١٠,٣	٩	٧,٨	٤٩	٩,٧	٢٩	١٧,٨	٧٨	١١,٦
الإجمالي	١٩٦	١٠٠	١٩٥	١٠٠	١١٦	١٠٠	٥٠٧	١٠٠	١٦٣	١٠٠	٦٧٠	١٠٠

٤ – لا بد أن نسلم أن المعيار يعكس قيمًا ذاتية ، فالأكثر خبرة قد يرى أن الخبرة أهم ،

والأكثر تأهيلًا يرى أن المؤهل والدرجة العلمية أهم ... وهكذا ، ولكن الواضح أننا حاولنا تجنب التحيز الشخصي ؛ لأن السؤال مصاغ بطريقة عامة حول العوامل التي ترتبط فعلًا وليس العوامل التي يجب أن ترتبط بالترقي والنجاح الوظيفي .

ولقد حاول الباحثون استكمال الصورة بالسؤال عن العوامل التي يتم التركيز عليها في تقييم أداء العاملين ، وكانت الإجابة كما يظهر من الجدولين رقم (٩٥) و (٩٦) التاليين ، ومن هذه الإجابات يتضح الآتي :

١ - لو نظرنا إلى كل بنك على حدة لوجدنا أهم عامل في نظر العاملين في بنك فيصل هو الالتزام بالمنهج الإسلامي في التعامل ، يليه النتائج أو الأهداف المحققة ، بينما ترى الإدارة العليا (جدول رقم ٩٥) أن أهم عاملين هما : اتباع الإجراءات واللوائح الداخلية ، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء .

٢ - في المصرف الإسلامي كان رأي العاملين أن أهم عاملين هما : الالتزام بالمنهج الإسلامي ، يليه المواظبة والانتظام في العمل ، بينما ليس للإدارة العليا تفضيل معين ، بل إن الالتزام بالمنهج الإسلامي لم يحظ إلا بأقل اهتمام .

٣ - في بنك ناصر كانت أهم العوامل في نظر العاملين هي : الالتزام بإجراءات ولوائح العمل ، يليه النتائج أو الأهداف المحققة ، وكذلك الالتزام بالمنهج الإسلامي ، بينما ترى الإدارة العليا أن أهم عاملين هما : المواظبة والانتظام في العمل ، وكذلك النتائج والأهداف المحققة .

٤ - في بنك دبي يرى العاملون أن أهم عاملين هما : النتائج أو الأهداف المحققة ، يليه المواظبة والانتظام في العمل ، بينما ترى الإدارة العليا أن أهم العوامل هي : العلاقة مع الزملاء والرؤساء ، يليها التقيد بالنهج الإسلامي في التعامل والمواظبة والانتظام في العمل .

الخلاصة : أنه ليس هناك اتفاق حول عوامل التقييم ، فهي تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإداري ، وإذا كان التقيد بالنهج الإسلامي في المعاملة يمثل المرتبة الثانية من الأهمية في رأي الإدارة العليا ، والمرتبة الثالثة في رأي العاملين ببنك دبي ، فإنه يمثل المرتبة الأخيرة في رأي الإدارة العليا في بنوك مصر رغم أنه في رأي العاملين كان يمثل المرتبة الأولى ، ألا يستحق كل هذا وقفة تأمل في سياسات تقويم الأداء والترقية بالبنوك

الإسلامية بحيث تكون واضحة أمام الجميع وحافزًا على الشعور بالرضاء ودفع العمل بها للأمام ؟ ! ولذلك يوصي الباحثون بضرورة العمل على صياغة وإعلان سياسات واضحة للبنك في مجالات تقويم الأداء والترقي .

جدول رقم (٩٥)

أهم عوامل تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة (في نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
أهم العوامل (تكرارات مرجحة)	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
النتائج أو الأهداف المحققة	١١٥	١٦,١	١٢٥	١٤,٩	١٠٢	١٧,٨	٣٤٢	١٦,١	٢٣٤	٢٨,٤	٥٧٦	١٩,٥
المواظبة والانتظام في العمل	١٠٢	١٤,٣	١٣٠	١٥,٥	٩٤	١٦,٤	٣٢٦	١٥,٣	١٤٠	١٦,١	٤٦٦	١٥,٨
الالتزام بإجراءات ولوائح العمل	٩٥	١٣,٣	١١٨	١٤	١٠٤	١٨,٢	٣١٧	١٤,٩	٨٨	١٠,٧	٤٠٥	١٣,٧
الالتزام بالمنهج الإسلامي في التعامل	١٣٤	١٨,٧	١٤٦	١٧,٤	١٠٢	١٧,٨	٣٨٢	١٧,١٠	١٢٤	١٥	٥٠٦	١٧,١
الجزاءات والمخالفات أثناء فترة التقويم	٥٢	٧,٣	٣٦	١٤,٣	٢٩	٥,١	١١٧	٥,٥	٢٧	٣,٣	١٤٤	٤,٩
العلاقات والتعاون مع الزملاء	٧٦	١٠,٦	١٠٢	١٢,١	٦٢	١٠,٨	٢٤٠	١١,٣	٧١	٨,٦	٣١١	١٠,٥
العلاقات والتعاون مع الرؤساء	٦٨	٩,٥	٨٧	١٠,٣	٤٨	٨,٤	٢٠٣	٩,٥	٧٢	٨,٧	٢٧٥	٩,٣
العلاقات والتعاون مع المتعاملين والعملاء	٧٣	١٠,٢	٩٧	١١,٥	٣١	٥,٥	٢٠١	٩,٤	٦٩	٨,٤	٢٧٠	٩,١
الإجمالي	٧١٥	١٠٠	٨٤١	١٠٠	٥٧٢	١٠٠	٢١٢٨	١٠٠	٨٢٥	١٠٠	٢٩٥٣	١٠٠

جدول رقم (٩٦)
نقاط التركيز في تقويم أداء العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المواظبة والانتظام في العمل	٥	١٥,١	٣	١٦,٧	٧	٢٢,٦	١٥	١٨,٣	٨	١٧,٤	٢٣	١٨
النتائج أو الأهداف المحققة	٥	١٥,١	٣	١٦,٧	٧	٢٢,٦	١٥	١٨,٣	٤	٨,٧	١٩	١٤,٨
اتباع الإجراءات واللوائح الداخلية للعمل	٦	١٨,٢	٣	١٦,٧	٥	١٦,١	١٤	١٧,١	٦	١٣,٠٤	٢٠	١٥,٦
التقيد بالنهج الإسلامي في المعاملة	٣	٩,١	١	٥,٥	–		٤	٤,٩	٨	١٧,٤	١٢	٩,٤
العلاقة مع الزملاء والرؤساء (التعاون)	٦	١٨,٢	٣	١٦,٧	٤	١٢,٩	١٣	١٥,٩	٩	١٩,٦	٢٢	١٧,٢
مدى استخدام العامل لحقه في الإجازات	٣	٩,١	٢	١١,١	٢	٦,٤	٧	٨,٥	٥	١٠,٩	١٢	٩,٤
الجزاءات التي تعرض لها أثناء فترة التقويم	٥	١٥,٢	٣	١٦,٦	٦	١٩,٤	١٤	١٧,١	٦	١٣,٠٤	٢٠	١٥,٦
الإجمالي	٣٣	١٠٠	١٨	١٠٠	٣١	١٠٠	٨٢	١٠٠	٤٦	١٠٠	١٢٨	١٠٠

د – مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية :

ينعكس مدى تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية عند شغل المراكز القيادية في مصدرين أساسيين : إما الترقية من نفس البنك الإسلامي ، أو النقل من بنوك إسلامية أخرى .

جدول رقم (٩٧)
مدى وجود نقل وانتداب للعاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
مدى وجود نقل وانتداب للعاملين من وإلى	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
البنوك الإسلامية الأخرى	-		-		-		-	-	١	٩,١	١	٣,٢
البنوك التقليدية	-		١	٢٥	-		١	٥	-	-	١	٣,٢
المنظمات الإسلامية	-		-		٢	٢٢,٢	٢	١٠	-	-	٢	٦,٥
الجهات الحكومية	-		-		٣	٣٣,٣	٣	١٥	-	-	٣	٩,٧
لا يوجد نقل وانتداب	٧	١٠٠	٣	٧٥	٤	٤٤,٥	١٤	٧٠	١٠	٩٠,٩	٢٤	٧٧,٤
الإجمالي	٧	١٠٠	٤	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	١١	١٠٠	٣١	١٠٠

وفي الجدول رقم (٩٣) السابق عرضه اتضح أن من قالوا إن فرص الترقي محدودة أمام العاملين بالبنوك تحت الدراسة أقل ممن قالوا أنها مناسبة ، ولم يقل أحد أنها كبيرة ، بل إن من أجابوا السؤال في الأصل محدودي العدد . وإذا نظرنا للمصدر الثاني وهو النقل والانتداب بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض ، فإن جدول رقم (٩٧) يشير إلى عدة نتائج نتناولها بالتعليق فيما يلي :

١ - بداية فإن (٧٠٪) من المستقصين (من الإدارة العليا) في البنوك المصرية ، و (٩١٪) منهم في بنك دبي يقولون إنه لا يوجد نقل أو انتداب .

٢ - ليس هناك نقل أو انتداب بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض في رأي المستقصين من البنوك المصرية ، وفي بنك دبي (٩٪) فقط من أشاروا إلى هذا النقل أو الانتداب .

٣ - بقية الإجابات - وهي غير ذات وزن - تبين أن أغلبية المنقولين من جهات

حكومية (في البنوك المصرية) ، يليها المنظمات الإسلامية ، ثم البنوك التقليدية . لو حاولنا إذن أن نصل إلى رأي في مدى تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية عند شغل المراكز القيادية ، لقلنا إنه لا توجد سياسة ولا ممارسة واضحة لهذا المبدأ .

ولذلك يوصي الباحثون بضرورة وجود نوع من التفضيل « عند النقل أو الانتداب » للعاملين في البنوك الإسلامية ، ولكن ظروفهم الاجتماعية أو العائلية ترجح نقلهم إلى مكان آخر ، وليس سوء الأداء طبعًا .

الخلاصة إذن فيما يتعلق بتقويم أداء العاملين ، فإن نتائج البحث تجعلنا نميل إلى ترجيح ضرورة وأهمية التفكير في تحديد وصياغة سياسة تقويم الأداء للعاملين في البنوك الإسلامية بشكل واضح ، بحيث نزيل هذا الاختلاف في الآراء بين العاملين والمديرين من ناحية ، ومن الناحية الأخرى يرى الباحثون التوصية بأن تشكل لجنة من المسؤولين في البنوك الإسلامية ؛ لتوحيد هذه المعايير ، وتوضيح أثر السلوك الإسلامي على تقويم الأداء .

كما يوصي الباحثون أيضًا بضرورة وجود نوع من التفضيل للعاملين بالبنوك والمؤسسات الإسلامية عند النقل أو الانتداب وإتاحة الفرص لهم ، ليس لتغطية قصور في الأداء ، ولكن لمراعاة الظروف الاجتماعية والعائلية لبعض العاملين حتى يشعروا بأهميتهم وقيمتهم وترتفع روحهم المعنوية .

رابعًا : البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة :

ينظر الباحثون إلى سياسات التحفيز بالبنوك الإسلامية نظرة شاملة تتضمن كل العوائد المالية والمادية والمعنوية التي تجذب الإنسان المسلم الكفء للعمل في البنك الإسلامي ، والاستمرار في العمل باجتهاد وإخلاص وكفاءة وفعالية ، ولعل التساؤل الذي قد يثور في أذهان البعض هو ما الذي يميز سياسات التحفيز بالبنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية ؟ هذا هو التساؤل الذي تنعكس إجابته تمامًا في المعايير التي وضعها الباحثون لتحليل هذا البعد الهام في إدارة وتوظيف العنصر البشري في البنوك الإسلامية ، وهذه المعايير هي كما يلي :

أ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين .

ب - مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم .

ج - مدى تحري رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز .

د - مدى توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء ، والزملاء ، والمرؤوسين ، والمتعاملين .

هـ - مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإنسانية والإسلامية .

و - مدى مراعاة اعتبارات الإخلاص في العمل ، والاجتهاد ، والالتزام بالسلوك الإسلامي عند تحفيز ومكافأة العاملين .

ز - مدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر .

ح - مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامي عن غيره من البنوك .

وسوف نتناول في تحليلنا كل من هذه المعايير ؛ لمعرفة مدى انطباقه في البنوك الإسلامية محل الدراسة .

أ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية :

تشير كثير من الدراسات إلى أن العبرة في جاذبية الراتب أو الرضاء عنه ليست في القيمة المطلقة للراتب ، ولكن في قيمته النسبية ؛ ولذلك فلربما كانت ألف جنيه شهريًّا مرتبًا مغريًا لشاب حاصل على شهادة جامعية في دولة كمصر ، ولكنها تكون قليلة جدًّا في دبي مثلًا . كما إن الشاب الذي يحصل على ألف جنيه راتبًا في مصر قد لا يكون راضيًا إذا وجد أقرانه يحصلون على ألفين .

ومن هنا : تجد سؤال الباحثين ، وهو سؤال استهلالي للعاملين وللإدارة العليا عن مدى تميز رواتب البنوك الإسلامية بالعدالة والموضوعية ، فكانت إجابات العاملين كما يظهر في الجدول رقم (٩٨) متفاوتة ، وذلك على الوجه التالي :

١ - الأغلبية قالوا إلى حد ما ، ووصلت النسبة إلى (٥٢,٨٪) في البنوك المصرية ، و (٤٥٪) في بنك دبي ، و (٥١,١٪) الإجمالي .

٢ - من قالوا إنها تتميز بالعدالة والموضوعية لا يزيد عن (١٨٪) في البنوك المصرية ، و (١٥٪) في بنك دبي .

٣ - نسبة لا يستهان بها حوالي (٣٠٪) في البنوك المصرية ، و (٤٠٪) في بنك دبي لا يرون أنها تتميز بالعدالة والموضوعية (ومعظمهم مركز في المصرف الإسلامي وبنك دبي) .

جدول رقم (٩٨)
مدى تميز رواتب البنوك الإسلامية بالعدالة والموضوعية
(من وجهة نظر العاملين بها)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٦	٢٢,٣	٤	١٥,٤	٣	١٥,٨	١٣	١٨	٣	١٥	١٦	١٧,٤
إلى حد ما	١٨	٦٦,٧	١١	٤٢,٣	٩	٤٧,٤	٣٨	٥٢,٨	٩	٤٥	٤٧	٥١,١
لا	٣	١١,١	١١	٤٢,٣	٧	٣٦,٨	٢١	٢٩,٢	٨	٤٠	٢٩	٣١,٥
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٢	١٠٠

وتتأكد هذه الصورة بسؤال الإدارة العليا ، والتي توضح إجاباتها في جدول رقم (٩٩) أن (٥٥٪) يرون أنها أقل من المناسب ، وخاصةً في بنك فيصل وبنك ناصر (حوالي الثلثين) ، أما في بنك دبي فالنسبة لا تزيد إلا قليلًا عن الثلث ، ولكنها تعكس أيضًا درجة لا بأس بها من الإحساس بأن الرواتب بالبنوك الإسلامية لا تتميز بالعدالة والموضوعية .

ولعل هذا ما دفعنا إلى التعمق في محاولة معرفة أساس وضع المرتبات في البنوك تحت الدراسة ؛ ولهذا تم توجيه سؤال إلى الإدارة العليا في البنوك تحت الدراسة ، وكانت الإجابة كما تظهر في جدول رقم (٩٩) ، والتي توضح ما يلي :

١ - المفروض علميًا أن الأساس السليم الذي يضمن عدالة وموضوعية الرواتب هو تطبيق خطة تقويم الوظائف ، وقد أوضح المستعصى منهم من بنك ناصر أنها تطبق ، ولكن نلاحظ أنهم غير راضين كما في جدول رقم (٩٨) السابق ، أما أغلبية إجابات البنوك الأخرى فتبين أن تطبيق خطة تقييم الوظائف غير مؤثرة في وضع المرتبات .

٢ - كانت الرواتب في بنك فيصل والمصرف الإسلامي وبنك دبي هي نتيجة الاجتهادات ، إلا أنها لا توضح للعاملين أساسًا مقنعًا بموضوعيته ؛ حيث يمكن أن تتفاوت المرتبات داخل البنك بلا مبرر معقول أمام العاملين ؛ ولذلك يوصي الباحثون بأهمية العمل على وضع خطة لتقويم الوظائف ، ولكن يجب أن يراعى في تحديدها

للمرتبات مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم ، وهو ما نبحثه في الفقرات التالية :

جدول رقم (٩٩)
مدى تميز الرواتب بالعدالة والموضوعية بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
إلى حد كبير	١	١٦,٧	١	٢٠	–		٢	١٠	١	٩,١	٣	٩,٧
إلى حد مناسب	١	١٦,٧	٣	٦٠	٣	٣٣,٣	٧	٣٥	٦	٥٤,٥	١٣	٤١,٩
أقل من المناسب	٥	٦٦,٦	١	٢٠	٦	٦٦,٧	١١	٥٥	٤	٣٦,٤	١٥	٤٨,٤
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	١١	١٠٠	٣١	١٠٠

جدول رقم (١٠٠)
أساس وضع المرتبات في البنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
اجتهادات شخصية	٤	٦٦,٦	٤	٦٦,٦	–		٨	٣٨	٨	٨٠	١٦	٥١,٦
مستوى المرتبات بالبنوك الإسلامية	١	١٦,٧	١	١٦,٧	–		٢	٩,٦	–	–	٢	٦,٥
تطبق خطة تقويم وظائف	١	١٦,٧	١	١٦,٧	٩	١٠٠	١١	٥٢,٤	٢	٢٠	١٣	٤١,٩
الإجمالي	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

ب – مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم :

إن تحري مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم اقتضى في البداية

سؤالًا حول ما إذا كان مستوى الراتب في البنوك محل الدراسة أقل أو أكثر من البنوك الأخرى ، وكانت الإجابة في جدول رقم (١٠١) ، والتي توضح الآتي :

١ - في بنك فيصل يرى العاملون أن رواتبهم أعلى كثيرًا من المؤسسات الحكومية ومن نظرائهم في البنك ، وأعلى قليلًا من نظرائهم في البنوك الإسلامية والتقليدية .

٢ - في المصرف الإسلامي يرون أن رواتبهم أعلى كثيرًا من المؤسسات الحكومية ، وأعلى قليلًا من نظرائهم في البنك والبنوك الإسلامية الأخرى ، ولكنها أقل من نظرائهم في البنوك التقليدية .

٣ - في بنك ناصر يرى العاملون أن رواتبهم أعلى من نظرائهم في المؤسسات الحكومية ، ولكنها أعلى قليلًا من نظرائهم بالبنك ، وأقل كثيرًا من البنوك الإسلامية الأخرى أو حتى البنوك التقليدية .

جدول رقم (١٠١)

مستوى الراتب في البنوك محل الدراسة مقارنًا بالبنوك الأخرى (في رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل الراتب في مستوى الراتب الذي يتقاضاه؟	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
- نظرائك بالبنك	٢٤		٩		٩		٤٢		٥		٤٧	
- نظرائك بالبنوك الإسلامية	٩		٩		٩ -		٩		١١		٢٠	
- نظرائك بالبنوك التقليدية	٣		(-٣)		(-١٠)		(-١٠)		(-٣)		(-١٣)	
- نظرائك بالمؤسسات والمنظمات الحكومية	٣١		٤٠		٢٧		٩٨		(-٥)		٩٣	

- ملحوظة (-) الرقم بالسالب يعني أقل ، والرقم بالموجب يعني أكثر ؛ وذلك نتيجة لتطبيق المفتاح التالي : (+٢) أعلى من و (+١) يساوي (-٢) أقل من ، وكانت النتيجة كما ظهرت في الجدول .

٤ – في بنك دبي يرى العاملون أن رواتبهم أعلى من البنوك الإسلامية ، وأعلى قليلًا من نظرائهم في البنك ، وأقل من نظرائهم في المؤسسات الحكومية والبنوك التقليدية .

إذن ففي مصر فإن رواتب العاملين بالبنوك محل الدراسة أعلى من المؤسسات الحكومية (بعكس الحال في دبي) ، ولكنها أقل من البنوك التقليدية (وفي هذا تتشابه مع بنك دبي) .

هذا من حيث الراتب بصفة عامة ومقارنته بالبنوك المختلفة ، ولكن هل يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة الكريمة ؟

يتضح من الجدول رقم (١٠٢) رأي العاملين في هذا الصدد ، ويمكن الخروج بالنتائج التالية :

١ – يتفق العاملون على أن الراتب يتناسب مع المسؤوليات والواجبات الوظيفية بدرجة كبيرة سواء في مصر أم في دبي .

جدول رقم (١٠٢)

مدى التناسب بين رواتب العاملين والأعباء الاجتماعية وغيرها للعاملين بالبنوك الإسلامية (من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل تتناسب الرواتب مع	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المسؤوليات وأعباء العمل	٣٧	٣٠	٢١	٣٠,٤	١٨	٣٧,٥	٦٦	٣١,٩	٢٠	٣٠,٨	٨٦	٣١,٦
المستوى العام للمعيشة	١٤	١٥,٦	١٦	٢٣,٢	١٠	٢٠,٨	٤٠	١٩,٣	١٣	٢٠	٥٣	١٩,٥
المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين	٢٨	٣١,١	٢٠	٢٩	١٥	٣١,٣	٦٣	٣٠,٤	٢٠	٣٠,٨	٨٣	٣٠,٥
الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين	٢١	٢٣,٣	١٢	١٧,٤	٥	١٠,٤	٣٨	١٨,٤	١٢	١٨,٤	٥٠	١٨,٤
الإجمالي	٩٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	٤٨	١٠٠	٢٠٧	١٠٠	٦٥	١٠٠	٢٧٢	١٠٠

٢ – يأتي بعد ذلك أنها تتناسب مع المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين .

٣ – ويرى عدد أقل أنها تتناسب مع المستوى العام للمعيشة ، أو مع الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين .

وبناءً على ما سبق يثور التساؤل حول مدى تحرك الرواتب لتتناسب مع التغير في الظروف والمتغيرات المحيطة ، وكانت الإجابة كما تظهر في الجدولين (١٠٣) و (١٠٤) ، التالين ويتضح منهما ما يلي :

١ – يرى العاملون أنها تتحرك تأثرًا أولًا بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية ، ثم بمستوى المرتبات في الدولة ، وتأتي في المكانة الثالثة الظروف والحالة الاجتماعية للعامل ، ثم المستوى العام للمعيشة .

٢ – تأتي في مرتبة أقل « ولكن تؤثر أيضًا في تحرك المرتبات » تأثير المرتبات في البنوك الإسلامية ، ثم المرتبات في البنوك التقليدية .

جدول رقم (١٠٣)

مدى تحرك مرتبات العاملين بالبنوك الإسلامية

(من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل يتم تحريك المرتبات كلما جد تغير ملموس في	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المسؤوليات والواجبات الوظيفية	٢٢	٢٠	٣٠	٥٣,٦	١٨	٢٤,٧	٧٠	٣٠,٦	٢١	٤٠,٤	٩١	٣٢,٤
المستوى العام للمعيشة	٢٤	٢١,٨	٥	٨,٩	٤	٥,٥	٣٣	١٤,٤	٤	٧,٧	٣٧	١٣,٢
مستوى المرتبات في البنوك الإسلامية	١٦	١٤,٥	٥	٨,٩	٥	٦,٨	٢٦	١١,٤	٧	١٣,٥	٣٣	١١,٧
مستوى المرتبات في البنوك التقليدية	١٥	١٣,٦	٧	١٢,٥	٢	٢,٧	٢٤	١٠,٥	٤	٧,٧	٢٨	٩,٩
مستوى المرتبات في الدولة	١٦	١٤,٦	٧	١٢,٥	٢٧	٣٧	٤٠	١٧,٥	٨	١٥,٤	٤٨	١٧,١
الظروف والحالة الاجتماعية للعامل	١٧	١٥,٥	٢	٣,٦	١٧	٢٣,٣	٣٦	١٥,٧	٨	١٥,٤	٤٤	١٥,٧
الإجمالي	١١٠	١٠٠	٥٦	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢٢٩	١٠٠	٥٢	١٠٠	٢٨١	١٠٠

أما أعضاء الإدارة العليا فلهم وجهة نظر مختلفة تمامًا كما يظهر من جدول رقم (١٠٣) ؛ حيث يرون أنها تتأثر في الغالب بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية ، ثم بالظروف والحالة الاجتماعية للعامل ، ثم بالمستوى العام للمعيشة ، ولكنها لا تتأثر بمستوى المرتبات في البنوك الإسلامية أو البنوك التقليدية أو حتى مستوى المرتبات في الدولة .

ويتساءل الباحثون هل تعكس الإجابات حالات واقعية وتجارب خاصة للمستقصي أم تعكس شعورًا عامًا ؟ فالتفاوت بين إجابات العاملين والإدارة العليا يلقي ظلالًا من الشك حول مصداقية أي منهما . ولكن إذا أخذنا في الاعتبار أن أعضاء الإدارة العليا هم أقدم في البنك وخبرتهم أوسع من باقي العاملين ، لأمكننا أن نخرج بنتيجة أن التغير في المسؤوليات والواجبات الوظيفية (عن طريق الترقية غالبًا) هو المؤثر الأساسي في تحريك رواتب العاملين بالبنوك الإسلامية ، وهي نتيجة لا تختلف كثيرًا عن رأي العاملين ، ولكنها تلفت النظر إلى أهمية إعادة النظر في المرتبات بين الحين والآخر بما يتناسب مع مستوى المعيشة .

جدول رقم (١٠٤)

العوامل التي تؤثر على تحريك مرتبات العاملين بالبنوك تحت الدراسة (في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المسؤوليات والواجبات الوظيفية	٨		٢		١١		٢١		٩		٣٠	
المستوى العام للمعيشة	٧		(-٢)		٣		٨		(-٣)		٥	
مستوى المرتبات في البنوك الإسلامية	١		(-١)		-		-		(-١٥)		(-٥)	
مستوى المرتبات في البنوك التقليدية	-		٣		١		٤		(-١٨)		(-١٤)	
مستوى المرتبات في الدولة	٣		-		٦		٩		(-١٥)		(-٦)	
الظروف والحالة الاجتماعية للعامل	١		٢		٣		٦		-		٦	

(-) لا يؤثر في التحريك : تم التوصل إلى هذه الأرقام عن طريق ترجيح الإجابة كما يلي :

(+٢) يؤثر في التحريك .

(-٢) لا يؤثر في التحريك .

ولعل هذا هو ما حدا بفريق البحث إلى التطرق إلى عنصر آخر مكمل للراتب وهو « العلاوات » أي الزيادة السنوية للمرتبات ، فهي بلا شك وسيلة هامة لتحريك المرتب ليتناسب مع ارتفاع مستوى المعيشة ، وتساهم العلاوات كذلك في مكافأة العاملين المخلصين الذين تطول فترة خدمتهم في البنك ، وبالتالي يقل دوران العمل وتزيد خبرتهم وعطائهم .

يبين الجدولان التاليان (١٠٥) و (١٠٦) إجابات العاملين والإدارة العليا حول مدى كفاية الزيادة السنوية للمرتبات للعاملين بالبنوك الإسلامية ، واتضح من الجدولين المذكورين ما يلي :

١ - لا يختلف رأي العاملين كثيرًا عن رأي الإدارة العليا ، وخاصةً في البنوك المصرية ، فأغلب العاملين (٤٨,٩٪) يرون أنها ليست كافية ، وكذلك (٤٧,٦٪) من الإدارة العليا ، ويرى نسبة مماثلة من الإدارة العليا أنها كافية إلى حد ما مقابل (٤١,٨٪) من العاملين في البنوك الإسلامية في مصر والذين يرون نفس الرأي .

جدول رقم (١٠٥)

مدى كفاية ومناسبة الزيادة السنوية في المرتبات (العلاوات) للعاملين بالبنوك الإسلامية (من وجهة نظرهم)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٤	١٤,٨	٣	١٢	١	٥,٣	٨	١١,٣	١	٥	٩	٩,٩
إلى حد ما	١٩	٧٠,٤	٥	٢٠	٥	٢٦,٣	٢٩	٤٠,٨	٨	٤٠	٣٧	٤٠,٧
لا	٤	١٤,٨	١٧	٦٨	١٣	٦٨,٤	٣٤	٤٧,٩	١١	٥٥	٤٥	٤٩,٤
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

أما من يرون أنها كافية ، فلا يتجاوز (٥٪) من الإدارة العليا ، و (١١,٣٪) من العاملين ، وهي نسبة ضئيلة .

٢ – أما في دبي فإن (٥٠٪) من الإدارة العليا يرون أنها كافية ، بينما يرى (٥٥٪) من العاملين أنها غير كافية ، وكذلك (٣٠٪) من الإدارة العليا يرون أنها غير كافية ، وهي نسبة لا بأس بها .

جدول رقم (١٠٦)

مدى كفاية الزيادة السنوية في المرتبات (العلاوات) بالبنوك تحت الدراسة (من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل (العلاوات) كافية؟	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	–		١	٢٠	–		١	٤,٨	٥	٥٠	٦	١٩,٤
إلى حد ما	٧	١٠٠	–		٣	٣٣,٣	١٠	٤٧,٦	٢	٢٠	١٢	٣٨,٧
لا	–		٤	٨٠	٦	٦٦,٧	١٠	٤٧,٦	٣	٣٠	١٣	٤١,٩
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

يبدو إذن أن هناك نسبة كبيرة من العاملين والمديرين « خاصةً في مصر » من لا يرون أن العلاوات كافية ، وهو ما قد يقتضي نظرة أعمق إلى الأساس الذي تحتسب على أساسه العلاوات تمامًا ، مثل : ضرورة وضع أساس لنظام المرتبات بأكمله ، وهو كما ذكرنا من قبل نظام التقييم الموضوعي للوظائف ، والذي يجب إعادة النظر فيه بين الحين والآخر حتى يتناسب مع التغير في مستوى المعيشة ، ويوفر بالتالي حياة كريمة للمسلم العامل في البنوك الإسلامية .

ج – مدى تحري رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز :

الرضا الوظيفي عادةً يكون محصلة عوامل كثيرة متداخلة ، ولكن من بين أهم هذه العوامل المرتبات والحوافز . وسوف يعمل الإنسان إذا كان راضيًا أو غير راض ؛ ربما لأنه يحتاج للدخل الذي تحققه له الوظيفة ، ولكن القضية هي ليست أن يعمل الإنسان وهو مضطر ومكره ؛ لأن ذلك يتنافى مع المعاملة الإنسانية التي ينادي بها الإسلام ، ولكن أن

يعمل وهو راض ومقتنع ، فيكون هناك مجال للإتقان والإخلاص في العمل ، خاصةً وأن الأعمال في البنك هي أعمال ذهنية بالدرجة الأولى . ولقد حاولنا أن نتأكد من رضاء العاملين عن نظم الحوافز المطبقة ، وكانت الإجابات كما تظهر في جدول رقم (١٠٧) ، ويتضح من هذا الجدول الآتي :

جدول رقم (١٠٧)

مدى رضاء العاملين بالبنوك الإسلامية عن نظم الحوافز المطبقة (من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
رضاء كبير	١١	٤٠,٧	٢	٧,٧	٦	٣١,٦	١٩	٢٦,٤	١	٥,٣	٢٠	٢٢
رضاء متوسط	١٥	٥٥,٦	٦	٢٣,١	١١	٥٧,٩	٣٢	٤٤,٤	١١	٥٧,٩	٤٣	٤٧,٢
رضاء محدود	١	٣,٧	١٨	٦٩,٢	٢	١٠,٥	٢١	٢٩,٢	٧	٣٦,٨	٢٨	٣٠,٨
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٢	١٠٠	١٩	١٠٠	٩١	١٠٠

١ - في بنك فيصل يشعر برضاء محدود واحد فقط من بين (٢٧) ممن أجابوا الاستقصاء ، وأكثر من النصف أشاروا إلى رضاء متوسط ، وأقل قليلًا من النصف قالوا برضاء كبير .

٢ - وتظهر نتائج متشابهة لما في بنك فيصل في بنك ناصر ؛ حيث إن أكثر من نصف المستقصين أشاروا إلى رضاء متوسط ، وحوالي الثلث إلى رضاء كبير ، وعدد قليل « حوالي العشر » أشاروا إلى رضاء محدود .

٣ - أما في المصرف الإسلامي فلقد أشارت الأغلبية إلى رضاء « محدود » أكثر من ثلثي المستقصين . ولعل هذا كان أحد الأسباب وراء التغييرات التي تحدث الآن في إدارة البنك .

٤ - أما في بنك دبي فلم يكن الرضاء أفضل كثيرًا من بنك فيصل وبنك ناصر ؛ لأن أكثر من الثلث يشيرون إلى رضاء محدود ، وحوالي (٥٨٪) يشيرون إلى رضاء متوسط ، ولم يشر إلى رضاء كبير إلا (٥,٣٪) فقط من المستقصين .

وفيما عدا النتائج بالمصرف الإسلامي فإن باقي النتائج لا تعطي ردًّا حاسمًا حول مدى الرضا عن نظم الحوافز ، مما اقتضى منا لمزيد من التأكد أن نسأل العاملين سؤال غير مباشر عن رأيهم في مدى حاجة نظم الحوافز المطبقة إلى التعديل .

جدول رقم (١٠٨)

مدى حاجة نظم الحوافز المطبقة بالبنوك الإسلامية إلى التعديل (من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
يحتاج إلى بعض التعديل	١٩	٧٣,١	٣	١١,٥	٨	٤٤,٤	٣٠	٤٢,٩	٩	٤٥	٣٩	٤٣,٣
يحتاج إلى إعادة نظر شاملة	٤	١٥,٤	٢١	٨٠,٨	٧	٣٨,٩	٣٢	٤٥,٧	٩	٤٥	٤١	٤٥,٦
نظام عادل وفعّال	٣	١١,٥	٢	١٧,٧	٣	١٦,٧	٨	١١,٤	٢	١٠	١٠	١١,١
الإجمالي	٢٦	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٨	١٠٠	٧٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٠	١٠٠

وكانت الإجابات في جدول رقم (١٠٨) ، والذي يتضح منه ما يلي :

١ - أغلب المستقصين من بنك فيصل أشاروا إلى أنه يحتاج إلى بعض التعديل .

٢ - أغلب العاملين في المصرف الإسلامي يرون أنه يحتاج إلى إعادة نظر شاملة ، وهو ما يتفق مع النتائج الواردة في جدول رقم (١٠٧) السابق الإشارة إليه .

٣ - أما في بنك ناصر فهناك أغلبية (٨٣٪) ترى أنه يحتاج إلى تعديل (خمسة عشر فردًا) ، ولكن ثمانية منهم يرون أنه يحتاج لبعض التعديل ، و (٧) يرون أنه يحتاج لإعادة نظر شاملة .

٤ - ونفس الموقف تقريبًا في بنك دبي حيث يرى (٩٠٪) ضرورة التعديل ، ولكن نصفهم يراه تعديلًا شاملًا .

الخلاصة إذن أن العاملين يرون ضرورة تعديل أو إعادة النظر في نظام الحوافز - ولو جزئيًا - ماعدا المستقصين من المصرف الإسلامي الذين يرى أغلبهم ضرورة التعديل الشامل .

جدول رقم (١٠٩)

مدى رضاء العاملين عن نظم الحوافز المطبقة تحت الدراسة (في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
رضاء كبير	١	١٤,٣	١	٢٠	١	١١,١	٣	١٤,٣	-	-	٣	٩,٧
رضاء متوسط	٦	٨٥,٧	٢	٤٠	٧	٧٧,٨	١٥	٧١,٤	٨	٨٠	٢٣	٧٤,٢
رضاء محدود	-		٢	٤٠	١	١١,١	٣	١٤,٣	٢	٢٠	٥	١٦,١
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

ولقد حاول الباحثون معرفة رأي الإدارة العليا في هذا الأمر ، فكانت الإجابات حول رأي الإدارة العليا في مدى رضاء العاملين عن نظم الحوافز كما تظهر في جدول رقم (١٠٩) ، والذي يتضح منه أن الأغلبية تشير إلى رضاء متوسط ، وخاصةً في بنك فيصل وبنك ناصر وبنك دبي ، ولكن نسبة من أشاروا إلى رضاء محدود أكثر قليلًا من نسبة من أشاروا إلى رضاء كبير ، وهو ما يتفق إلى حد كبير مع إجابات العاملين بصفة عامة ويستدعي ضرورة إعادة النظر في نظم الحوافز كما أشرنا من قبل ، وكذلك يوصي الباحثون بإعادة النظر في نظم الحوافز المطبقة .

إلا أن هناك جوانب أخرى للرضاء الوظيفي غير الحوافز نشير إليها تباعًا في الفقرات التالية .

د - مدى توافر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين :

كما ذكرنا فإن هناك عوامل كثيرة ومتداخلة في الرضاء الوظيفي للعاملين بالبنك . ولقد أدرجنا بعض هذه العوامل في الجدول رقم (١١٠) ، ولتشابك وتعقد العوامل المؤدية للرضاء الوظيفي نتناول بالتحليل إجابات كل بنك على حدة .

جدول رقم (١١٠)

مدى رضاء العاملين بالبنوك الإسلامية عن السياسات والتنظيم والعلاقات (من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ما مدى رضاءك عن (إجابات مرجحة)	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نظام البنك وسياساته العامة	١٥	٩,٧	١	١,٧	١١	١١,٧	٢٧	٦,٨	٢١	١٢,٧	٤٨	٨,٥
أسلوب وإجراءات العمل	١٨	١١,٦	٩	١٥,٥	١٣	١٣,٨	٣٠	٧,٥	١٨	١٠,٨	٤٨	٨,٥
تجهيز وتنظيم مكان العمل	١٧	١١	٥ –	٨,٦–	٦	٦,٤	٧٣	١٨,٤	١٦	٩,٦	٨٩	١٥,٨
الإدارة العليا	٤	٢,٦	٤ –	٦,٩–	١٥	١٦	٥٩	١٤,٩	١١	٦,٦	٧٠	١٢,٥
الرؤساء المباشرون	٣٠	١٩,٣	١٦	٢٧,٦	١١	١١,٧	٥٧	١٤,٤	٣٥	٢١,١	٩٢	١٦,٤
الزملاء	٣٨	٢٤,٥	٢١	٣٦,٢	٢٠	٢١,٣	٧٩	١٩,٩	٣٤	٢٠,٥	١١٣	٢٠,١
العملاء والمتعاملين	٣٣	٢١,٣	٢٠	٣٤,٥	١٨	١٩,١	٧١	١٧,٩	٣١	١٨,٧	١٠٢	١٨,١
الإجمالي	١٥٥	١٠٠	٥٨	١٠٠	٩٤	١٠٠	٣٩٦	١٠٠	١٦٦	١٠٠	٥٦٢	١٠٠

١ – في بنك فيصل : كانت العلاقات (مع الرؤساء والزملاء والعملاء) هي التي لاقت أكبر قبول ، وكانت الإدارة العليا هي الأقل قبولًا ، وكان نظام البنك وسياساته وأسلوب وإجراءات العمل وتجهيز مكان العمل ذات قبول متوسط .

٢ – في المصرف الإسلامي : كانت العلاقات أيضًا أكثر قبولًا ، وكانت العلاقة مع الإدارة العليا وتجهيز وتنظيم مكان العمل تلقى رفض من العاملين ، والرضاء ضعيف جدًا عن نظام البنك وسياساته العامة .

٣ – في بنك ناصر : أعلى رضاء عن العلاقة مع الزملاء والعملاء والمتعاملين والإدارة العليا ، وأقل رضاء عن تجهيز وتنظيم مكان العمل .

٤ – في بنك دبي : أعلى رضاء عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء والعملاء ، وأقل رضاء عن الإدارة العليا .

٥ – النتيجة العامة : أنه في نظر العاملين فإن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والعملاء هي محل رضاء ، ولكن الرضاء أقل نحو أسلوب وإجراءات العمل وسياسات البنك ونظامه والإدارة العليا .

جدول رقم (١١١)
مدى الرضاء عن ظروف وعلاقات العمل
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
العلاقة بالزملاء والمرؤوسين	١٢	٢١,١	١٠	٣٠,٣	١١	٢٣,٤	٣٣	٢٤,١	٢٠	٢١,١	٥٣	٢٢,٨
العلاقة بالرؤساء	٨	١٤	٦	١٨,٢	١١	٢٣,٤	٢٥	١٨,٢	١٧	١٧,٩	٤٢	١٨,١
مكان العمل	١١	١٩,٣	٦	١٨,٢	٣	٦,٤	٢٠	١٤,٦	١٩	٢٠	٣٩	١٦,٨
المتعاملين بالبنك	١١	١٩,٣	٣	٩,١	٩	١٩,٢	٢٣	١٦,٨	١٩	٢٠	٤٢	١٨,١
أسلوب العمل	٩	١٥,٨	٤	١٢,١	٨	١٧	٢١	١٥,٣	١٣	١٣,٧	٣٤	١٤,٧
سياسات البنك	٦	١٠,٥	٤	١٢,١	٥	١٠,٦	١٥	١٠,٩	٧	٧,٤	٢٢	٩,٥
الإجمالي	٥٧	١٠٠	٣٣	١٠٠	٤٧	١٠٠	١٣٧	١٠٠	٩٥	١٠٠	٢٣٢	١٠٠

وحين نحاول أن نتعرف على رأي الإدارة العليا جدول رقم (١١١) لمقارنته بآراء العاملين نجد أنه وبصفة عامة فإن العلاقة بالزملاء والمرؤوسين والرؤساء والمتعاملين أيضًا هي التي تحقق أعلى رضاء ، وهو ما يتفق مع النتائج السابقة عن آراء العاملين .

إذن فما هي المشكلة ؟ هل نستطيع أن نقطع بأن العلاقات طيبة وممتازة بين الناس رؤساء ومرؤوسين وزملاء ومتعاملين ؟ كان الأمر بلا شك يحتاج إلى التأكد ، فقام الباحثون بطرح مجموعة من الأسئلة على العاملين والإدارة العليا تعتبر من قبيل الأسئلة الكاشفة بدأت بمحاولة وصف شكل العلاقة بين الزملاء ، ثم بين الرؤساء والمرؤوسين .

فيما يتعلق بالعلاقة بين الزملاء يقول أكثر من نصف العاملين بأنها تتصف بالتعاون بصفة عامة ، وهو ما يقوله أيضًا نصف أعضاء الإدارة العليا (انظر جدولي (١١٠) للعاملين ، و (١١١) للإدارة العليا) .

إلا أن المتأمل المدقق يجد التنافس أكثر من التعاون في بنك ناصر ، وبالذات في رأي الإدارة العليا ، أما « الصراع » فلم يصف العلاقة بالصراع إلا ثلاثة من العاملين في بنك ناصر ، وأقلية في البنوك الأخرى . ويثور تساؤل الباحثين : هل الفارق بين التنافس والصراع واضح في أذهان المستقصين ؟ إن الفارق بين التنافس والصراع هو كالفارق بين اللاعب في فريق كرة القدم الذي يلعب على الكرة (التنافس) واللاعب الذي يضرب قدم خصمه بدلًا من أن يضرب الكرة (صراع) . التنافس معناه : أن يركز الموظف على عمله وعلى ذاته ، فيرى في ذاته جوانب القوة التي تساعد في إتقان عمله فيقويها ، وجوانب الضعف التي تعوق إتقانه لعمله فيحاول أن يقلل منها ، إن تفكيره منصب على العمل ، وكيفية إتقانه ، أما الصراع فإن التفكير فيه ينصب على الزملاء ، كيف أقلل من قدرتهم على إتقانهم لعملهم أو من قدرتهم على إبراز مهاراتهم أمام الرؤساء ... إلخ ، بمعنى أن التفكير لا يكون في العمل بقدر ما يكون منصبًا على الغير ، وكيف أكون أحسن من الغير ولو بالتقليل من شأن الغير والتهوين من إنجازاتهم وتعطيل توصيل آرائهم وإنجازاتهم إلى الرؤساء أن ينسب الموظف أفكارهم إليه ... وهكذا ، وقد يكون الصراع موجهًا نحو أشخاص ملموسين أو نحو كيانات غير ملموسة « كالتنظيم بأكمله » ، وإذا كان التنافس محمودًا لأنه يرفع من القدرات ومن الإنجاز ، فإن الصراع يعتبر مذمومًا ؛ لأنه يحد من قدرات الآخرين ، ويضع العراقيل أمامهم ، ويعطل إنجازهم ، ويؤثر بالتالي على المناخ التنظيمي ككل .

ولذلك فالناس تكره الصراع وتحاول أن تحد منه ، وهو ما انعكس في الإجابات ، ولكن أحيانًا ما تكون الأسباب الكامنة التي تؤدي لنشأة الصراع خافية عن البعض ، وهو ما جعل الباحثين يطرحون مزيدًا من الأسئلة حول المناخ التنظيمي ، وخاصةً العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء .

جدول رقم (١١٢)

وصف العلاقات بين الزملاء العاملين بالبنوك الإسلامية تحت البحث (من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
تتصف العلاقات بـ	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
التعاون	١٧	٦٣	١٢	٤٦,٢	٨	٤٠	٣٧	٥٠,٧	١٤	٦٦,٧	٥١	٥٤,٣

التنافس	٧	٢٥,٩	٩	٣٤,٦	٨	٤٠	٢٤	٣٢,٩	٤	١٩	٢٨	٢٩,٨
الصراع	١	٣,٧	١	٣,٨	٣	١٥	٥	٦,٨	–	–	٥	٥,٣
كثرة المشكلات	٢	٧,٤	٤	١٥,٤	١	٥	٧	٩,٦	٣	١٤,٣	١٠	١٠,٦
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢١	١٠٠	٩٤	١٠٠

جدول رقم (١١٣)

العلاقات بين الزملاء وبعضهم البعض بالبنوك تحت الدراسة (في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
بالتعاون	٥	٧١,٤	٤	٦٦,٦	٣	٢٧,٣	١٢	٥٠	٦	٦٠	١٨	٥٢,٩
بالتنافس	١	١٤,٣	١	١٦,٧	٨	٧٢,٧	١٠	٤١,٧	١	١٠	١١	٣٢,٤
بالصراع	١	١٤,٣	–	–	–	–	١	٤,٢	٢	٢٠	٣	٨,٨
بكثرة الشكاوى	–		١	١٦,٧	–		١	٤,٢	١	١٠	٢	٥,٩
الإجمالي	٧	١٠٠	٦	١٠٠	١١	١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٤	١٠٠

وفي الجدولين رقمي (١١٤) « عاملين » ، و (١١٥) « إدارة عليا » كانت الإجابات توحي بأن الأغلبية ما بين العاملين والإدارة العليا يرون أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين « عادية » أو « جيدة » .

باستعراض الإجابات في جدول (١١٤) نجد أن (٤٧,٨٪) من العاملين بالبنوك الإسلامية في مصر يرون العلاقة « عادية » ، و (٣٤,٨٪) منهم يرون أنها جيدة ، أي أنهم أكثر قليلًا من أربعة أخماس العينة .

جدول رقم (١١٤)
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
(في رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
ممتازة	٣	١٢,٥	٤	١٤,٨	١	٥,٥	٨	١١,٦	٦	٣٠	١٤	١٥,٧
جيدة	٧	٢٩,٢	١٢	٤٤,٥	٥	٢٧,٨	٢٤	٣٤,٨	٩	٤٥	٣٣	٣٧,١
عادية	١٢	٥٠	٩	٣٣,٣	١٢	٦٦,٧	٣٣	٤٧,٨	٤	٢٠	٣٧	٤١,٦
أقل من العادية	٢	٨,٣	٢	٧,٤	–		٤	٥,٨	١	٥	٥	٥,٦
سيئة	–		–		–		–	–	–	–	–	–
الإجمالي	٢٤	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	٨٩	١٠٠

ولا يرى أنها ممتازة إلا (١١,٦٪) ، ولا يرى أحد أنها سيئة . وفي بنك دبي ترجح الكفاءة نحو العلاقات الجيدة (٤٥٪) ، والممتازة (٣٠٪) ، أي أن ثلاثة أرباع العينة من العاملين يرونها ممتازة أو جيدة ، وتنخفض نسبة من يرونها عادية إلى (٢٠٪) فقط . بينما ترى الإدارة العليا في بنك دبي أن العلاقات عادية (٧٠٪) أو جيدة (٣٠٪) ، ولا يرى أحد أنها ممتازة أو سيئة ، وتميل أغلبية الإدارة العليا في البنوك المصرية إلى العلاقات العادية (حوالي ٦٢٪) ، ثم جيدة (٢٨,٦٪) ، أي أن رأي الإدارة العليا في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين أقل تفاؤلًا من رأي العاملين حتى أن أحدهم « في المصرف الإسلامي » وصفها بأنها سيئة . ربما كان الرؤساء « أو الإدارة العليا » أكثر واقعية ، وربما كانوا أقل عاطفية في وضعهم للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .

وحتى يضمن الباحثون عزل تأثير العاطفة عن إجابات العاملين كان لا بد من أسئلة كاشفة أكثر موضوعية ؛ ولذلك توجهوا بسؤال للإدارة العليا عن مدى وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ، وكانت الإجابات في جدول رقم (١١٦) الذي يوضح أن الأغلبية (٧١٪) لا ترى وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ، وإن كان هناك قرابة الخمس يرون أنها توجد إلى حدٍّ ما .

جدول رقم (١١٥)

العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في البنوك تحت الدراسة (في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
ممتازة	–		–		١	١١,١	١	٤,٨	–	–	١	٣,٢
جيدة	٥	٧١,٤	١	٢٠	–		٦	٢٨,٦	٣	٣٠	٩	٢٩
عادية	٢	٢٨,٦	٣	٦٠	٨	٨٨,٩	١٣	٦,٩	٧	٧٠	٢٠	٦٤,٦
أقل من العادية	–		–		–		–	–	–	–	–	–
سيئة	–		١	٢٠	–		١	٤,٨	–	–	١	٣,٢
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

بالطبع كان لا يمكن أن يقف الباحثون عند هذا الحد ، بل كان عليهم أن يستطردوا في محاولة للتعرف على أهم العقبات التي يمكن أن تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهو سؤال كاشف لما قبله . والغريب أنه رغم أن أقلية فقط (٢٩٪) هي التي اعترفت بإمكانية وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين (ولو إلى حد ما) فإن عددًا كبيرًا أجابوا على الأسئلة التي تحاول الكشف عن طبيعة هذه العقبات ، وذلك كما يظهر من جدولي (١١٧) « عاملين » و (١١٨) « إدارة عليا » .

جدول رقم (١١٦)

مدى وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين (في نظر الإدارة العليا بالبنوك تحت الدراسة)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
إلى حد كبير	١	١٤,٣	–		١	١١,١	٢	٩,٥	١	١٠	٣	٩,٧
إلى حد ما	١	١٤,٣	–		٢	٢٢,٢	٣	١٤,٣	٣	٣٠	٦	١٩,٣
لا توجد	٥	٧١,٤	٥	١٠٠	٦	٦٦,٧	١٦	٧٦,٢	٦	٦٠	٢٢	٧١
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

في الجدول رقم (١١٧) يتضح أن هناك اختلافًا في أهمية هذه العقبات ما بين البنوك وبعضها البعض من وجهة نظر العاملين :

١ - فبينما العقبة الأهم في بنك فيصل والمصرف الإسلامي عدم اهتمام الرؤساء بآراء وأفكار المرؤوسين « ونضيف إليها في المصرف الإسلامي الانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل » ، فإن العاملين في بنك ناصر يرون أن العقبة الأهم هي فارق السن والخبرة الوظيفية بينهما ، بينما في بنك دبي كان انشغال الرؤساء بأمور العمل هو أهم عقبة .

٢ - كانت أقل العقبات في رأي العاملين ببنك فيصل هي فارق السن والخبرة وفارق الثقافة والمعرفة الإدارية « والأخيرة هي أيضًا أقل العقبات أهمية في المصرف الإسلامي » ، إلا أنه في بنك ناصر فإن أقل العقبات أهمية هي اختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل منهما وسوء اختيار المرؤوسين لأسلوب الاتصال وتوقيته . أما بنك دبي فقد اتفق مع بنك فيصل في أن أقل العقبات أهمية هما : فارق السن والخبرة الوظيفية ، وفارق الثقافة والمعرفة الإدارية .

٣ - إذا أخذنا الصورة الإجمالية لرأي المرؤوسين لوجدنا أن أهم العقبات هي : عدم اهتمام الرؤساء بأفكار وآراء المرؤوسين ، والانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل ، وتليها عدم حرص الرؤساء على طلب معلومات من المرؤوسين ، وعدم توفر وسائل الاتصال الفعَّال بين الرؤساء والمرؤوسين .

٤ - وكانت أقل العقبات أهمية في رأي العاملين بصفة عامة هي فارق الثقافة والمعرفة الإدارية ، واختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل من الرؤساء والمرؤوسين ، وسوء اختيار المرؤوسين لأسلوب الاتصال وتوقيته ، وفارق السن والخبرة الوظيفية بينهما .

جدول رقم (١١٧)

العقبات التي قد تحول دون تحقيق التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين (من وجهة نظر المرؤوسين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
فارق السن والخبرة الوظيفية بينهما	٢	٥,١	٩	١٢,٩	١٠	٢١,٣	٢١	١٣,٥	٢	٤,٩	٢٣	١١,٧
فروق الثقافة والمعرفة الإدارية	٢	٥,١	٦	٨,٦	٧	١٤,٩	١٥	٩,٦	٢	٤,٩	١٧	٨,٦
اختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل منهما	٤	١٠,٣	٩	١٢,٩	٢	٤,٣	١٥	٩,٦	٣	٧,٣	١٨	٩,١
الانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل	٦	١٥,٤	١٢	١٧,١	٥	١٠,٦	٢٣	١٤,٧	١٠	٢٤,٤	٣٣	١٦,٨
سوء اختيار المرؤوسين لأسلوب الاتصال وتوقيته	٣	٧,٧	٨	١١,٤	٢	٤,٣	١٣	٨,٣	٥	١٢,٢	١٨	٩,١
عدم اهتمام الرؤساء بآراء وأفكار المرؤوسين	١١	٢٨,٢	١٢	١٧,١	٨	١٧	٣١	١٩,٩	٧	١٧,١	٣٨	١٩,٣
عدم حرص الرؤساء على طلب معلومات من المرؤوسين	٦	١٥,٤	٧	١٠	٥	١٠,٦	١٨	١١,٥	٧	١٧,١	٢٥	١٢,٧
عدم توفر وسائل الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين	٥	١٢,٨	٧	١٠	٨	١٧	٢٠	١٢,٨	٥	١٢,٢	٢٥	١٢,٧
الإجمالي	٣٩	١٠٠	٧٠	١٠٠	٤٧	١٠٠	١٥٦	١٠٠	٤١	١٠٠	١٩٧	١٠٠

أما رأي الإدارة العليا ، فهو يتضح في الجدول رقم (١١٨) حيث كانت العقبة الأولى في الأهمية هي مشغولية الرؤساء بالعمل اليومي « الأهمية الثانية لدى العاملين »

وحاجة الرؤساء للتدرب على الإنصات الجيد « الأهمية الثالثة لدى العاملين » ، يليها سوء اختيار المرؤوسين لوقت وأسلوب الاتصال « الأهمية السادسة لدى العاملين » ، وكانت أقل العقبات أهمية هي عدم طلب الرؤساء للمعلومات من المرؤوسين . إذن يبدو أن كل طرف يحاول أن يلقي على الطرف الآخر بطريقة أو بأخرى عبء عقبات عدم التفاهم . وهو اتجاه متوقع ، ولكن يلفت النظر إلى أهم المجالات المقترحة لتحقيق مزيد من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ، مثل : التدريب على إتقان الاتصالات الجيدة ، والإنصات وتنظيم وقت العمل .

جدول رقم (١١٨)

العقبات التي قد تحول دون التفاهم بين الرؤساء ومرؤوسيهم (في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
فارق السن والخبرة	٢	١٤,٣	-		١	٩,١	٣	٨,٨	٤	١٦,٧	٧	١٢,١
اختلاف محاولات الاهتمام لكل منهما	٢	١٤,٣	١	١١,١	-	١٨,٢	٣	٨,٨	٤	١٦,٧	٧	١٢,١
مشغولية الرؤساء بالعمل اليومي	٢	١٤,٣	٤	٤٤,٥	٢	٢٧,٣	٨	٢٣,٥	٨	٣٣,٣	١٦	٢٧,٦
سوء اختيار المرؤوسين لوقت وأسلوب الاتصال	٤	٢٨,٦	١	١١,١	٣		٨	٢٣,٥	٤	١٦,٧	١٢	٢٠,٧
عدم طلب الرؤساء للمعلومات من المرؤوسين	-		٢	٢٢,٢	-		٢	٥,٩	١	٤,٢	٣	٥,٢
حاجة الرؤساء للتدريب على الإنصات الجيد	٤	٢٨,٥	١	١١,١	٥	٤٥,٤	١٠	٢٩,٤	٣	١٢,٥	١٣	٢٢,٤
الإجمالي	١٤	١٠٠	٩	١٠٠	١١	١٠٠	٣٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٥٨	١٠٠

الخلاصة إذن أن العلاقات في البنوك الإسلامية تحت الدراسة طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض ، وبينهم وبين الرؤساء والمتعاملين ، وإن كانت هناك مجالات

لتحسين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقت ، وهو ما يوصي به الباحثون .

هـ - مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية :

يبين الجدول رقم (١١٩) التالي إجابات الإدارة العليا حول أنواع الحوافز المطبقة بالبنوك تحت الدراسة . وكانت الحوافز المادية هي الأكثر شيوعًا (٤٠٪) ، تليها الحوافز المالية (٢٧,٨٪) . أما الحج والعمرة « الجوانب الإسلامية » فكانت في المرتبة الثالثة ، يليها نظام المعاشات والتعويضات (١٢,٢٪) ، وكانت أقل الحوافز ذكرًا هي الحوافز المعنوية .

ومن هذا يتضح أن الحوافز الإسلامية والإنسانية تأخذ أهمية قليلة ، وتعطى الأهمية للحوافز المادية والمالية .

جدول رقم (١١٩)
أنواع الحوافز المطبقة بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
حوافز مالية	٥	٢٩,٤	٥	٣١,٣	٩	٢٩	١٩	٢٩,٧	٦	٣٧,٥	٢٥	٢٧,٨
حوافز مادية (نقل / علاج / خدمات وسكن)	٧	٤١,٢	٤	٢٥	٨	٢٥,٨	١٩	٢٩,٧	٧	٤٣,٨	٣٦	٤٠
حوافز معنوية (شهادات تقدير)	١	٥,٩	١	٦,٣	٢	٦,٤	٤	٦,٢٥	١	٦,٢٥	٥	٥,٦
نظام المعاشات والتعويضات	١	٥,٩	٣	١٨,٧	٦	١٩,٤	١٠	١٥,٦	١	٦,٢٥	١١	١٢,٢
الحج والعمرة	٣	١٧,٦	٣	١٨,٧	٦	١٩,٤	١٢	١٨,٨	١	٦,٢٥	١٣	١٤,٤
الإجمالي	١٧	١٠٠	١٦	١٠٠	٣١	١٠٠	٦٤	١٠٠	١٦	١٠٠	٩٠	١٠٠

لمن تقرر هذه المكافآت والحوافز ، يمكن حتى بالحوافز المادية والمالية أن تشجع السلوك الإسلامي ، فرغم أن صورتها مادية ولكنها تحفز على السلوك الإسلامي ، وهو ما دفع

الباحثين لسؤال كل من العاملين والإدارة العليا حول العوامل والاعتبارات التي تقرر على أساسها المكافآت للعاملين والمتميزين ، وكانت إجاباتهم في الجدولين رقمي (١٢٠ « عاملين » و١٢١ « إدارة عليا ») ، ونرى من الجدول رقم (١٢٠) أن هناك اختلافًا بين العوامل الأهم من وجهة نظر العاملين في البنوك المصرية والعاملين ببنك دبي ، فالعاملون في البنوك المصرية يرون أن أهم عامل هو الاجتهاد والتفاني في العمل ، يليه التجديد والابتكار ، يليه المواظبة والانتظام والقيام ببذل جهود غير عادية في وقت ضغط العمل ، أما الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي فيأتي في المرتبة الخامسة . بينما في بنك دبي يأتي الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي في المرتبة الأولى ويشاركه فيها الاجتهاد والتفاني في العمل ، ثم التجديد والابتكار ، ثم الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء .

أما الإدارة العليا جدول رقم (١٢١) في البنوك المصرية تضع في المرتبة الأولى العلاقات الشخصية مع قيادات البنك ، يليها الاجتهاد والإخلاص في العمل والمواظبة والانتظام في العمل ، أما الالتزام بالسلوك الإسلامي فيأتي في ذيل القائمة . أما في بنك دبي فيأتي في الدرجة الأولى الاجتهاد والإخلاص في العمل ، يليها المجهودات غير العادية في أوقات ضغط العمل ، أما الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي فيأتي في المرتبة الرابعة .

جدول رقم (١٢٠)

العوامل التي تؤثر في تقرير المكافآت للعاملين بالبنوك الإسلامية (من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتهاد والتفاني في العمل	١١	١٤,٧	٢١	١٨,١	١٥	١٦	٤٧	١٦,٥	١٩	١٨,٣	٦٦	١٦,١٠
المواظبة والالتزام بنظام العمل	١١	١٤,٧	١٨	١٥,٥	١٢	١٢,٨	٤١	١٤,٤	١٤	١٣,٥	٥٥	١٤,١

العلاقات الشخصية مع القيادات والمسؤولين بالبنك	١٠	١٣،٣	١٢	١٠،٤	١٠	١٠،٦	٣٢	١١،٢	٨	٧،٧	٤٠	١٠،٣
الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء والرؤساء	١٢	١٦	١٨	١٥،٥	١٣	١٣،٨	٤٣	١٥،١	١٥	١٤،٤	٥٨	١٤،٩
القيام ببذل جهود غير عادية في وقت ضغط العمل	٩	١٢	١٨	١٥،٥	١٤	١٤،٩	٤١	١٤،٤	١٣	١٢،٥	٥٤	١٣،٩
الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي	٩	١٢	١٤	١٢،١	١٥	١٦	٣٨	١٣،٣	١٩	١٨،٣	٥٧	١٤،٧
التجديد والابتكار لتسهيل وتحسين إجراءات العمل	١٣	١٧،٣	١٥	١٢،٩	١٥	١٦	٤٣	١٥،١	١٦	١٥،٤	٥٩	١٥،٢
الإجمالي	٧٥	١٠٠	١١٦	١٠٠	٩٤	١٠٠	٢٨٥	١٠٠	١٠٤	١٠٠	٣٨٩	١٠٠

جدول رقم (١٢١)

العوامل والاعتبارات التي تقرر على أساسها المكافآت للعاملين والمتميزين (في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الاجتهاد والإخلاص في العمل	-		٣	٢٣،١	٢	١٥،٤	٥	١٨،٥	٨	٢٥،٨	١٣	٢٢،٤
المواظبة والانتظام في العمل	-		٣	٢٣،١	٢	١٥،٤	٥	١٨،٥	٦	١٩،٤	١١	١٩
العلاقات الشخصية مع قيادات البنك	١	١٠٠	٣	٢٣،١	٢	١٥،٤	٦	٢٢،٢	٤	١٢،٩	١٠	١٧،٢
الروح الطيبة مع الرؤساء والزملاء	-		١	٧،٧	٢	١٥،٣	٣	١١،١	٣	٩،٧	٦	١٠،٣

بيان	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
- مجهودات غير عادية في أوقات ضغط العمل	-		١	٧,٧	٣	٢٣,١	٤	١٤,٨	٥	١٦,١	٩	١٥,٥
- الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي	-		-		١	٧,٧	١	٣,٧	٤	١٢,٩	٥	٨,٦
- التجديد والابتكار لتسهيل إجراءات العمل	-		٢	١٥,٣	١	٧,٧	٣	١١,١	١	٣,٢	٤	٦,٩
الإجمالي	١	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	٢٧	١٠٠	٣١	١٠٠	٥٨	١٠٠

واضح أن الاختلاف بين آراء العاملين والإدارة العليا اختلاف واضح ، كما أن الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي يأتي في المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت في نظر العاملين في بنك دبي - أما باقي العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا في مرتبة متأخرة - وخاصةً المديرين في الإدارة المصرية .

و - مدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر :

بالنظر إلى الجدول رقم (١٢٢) نرى أن الإدارة العليا في البنوك المصرية تتصرف مع العاملين غير الملتزمين بالجلوس معهم والتعرف على مشكلاتهم ، ثم تنصحهم ثانيًا بأن يعدلوا من سلوكهم .

جدول رقم (١٢٢)

أسلوب التصرف مع العاملين الغير ملتزمين في البنوك تحت الدراسة (رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
تحوله للتحقيق	٢	١١,٨	-		٣	١٥,٨	٥	١٠,٩	٢	٦,٩	٧	٩,٣
تعطيه إنذار	١	٥,٦	-		-		١	٢,٢	٢	٦,٩	٣	٤
تنصحه بأن يعدل من سلوكه	٥	٢٧,٨	٢	٢٢,٢	٨	٤٢,١	١٥	٣٢,٦	١٠	٣٤,٥	٢٥	٣٣,٣

توصي زملاءه بأن ينصحوه بتعديل سلوكه	٢	١١,١	١	١١,١	٣	١٥,٨	٦	١٣	٨	٢٧,٦	١٤	١٨,٧
- تجلس معه وتتعرف على مشكلاته	٦	٣٣,٣	٥	٥٥,٦	٥	٢٦,٣	١٦	٣٤,٨	٥	١٧,٢	٢١	٢٨
- تلاحظه عن بعد مدة أطول	٢	١١,١	١	١١,١	-		٣	٦,٥	٢	٦,٩	٥	٦,٧
الإجمالي	١٨	١٠٠	٩	١٠٠	١٩	١٠٠	٤٦	١٠٠	٢٩	١٠٠	٧٥	١٠٠

أما في بنك دبي فالصورة مختلفة حيث تتم النصيحة أولًا وبعد ذلك يأتي دور توصية الزملاء بأن ينصحوا غير الملتزم بتعديل سلوكه ، أما من يفكر في الجلوس مع غير الملتزم والتعرف على مشكلاته فتأتي في المرتبة الثالثة (١٧,٢٪) .

ويبرر الفرق في أنه قبل أن أنصح غير الملتزم المفروض أن أستمع إليه وأتعرف على مشكلاته وأناقش الأمر معه ، أما أن أنصحه بدون الجلوس معه ، فمعناه أنني وحدي أعرف أين الصواب ولا أحيد عنه ، وهو أسلوب تسلطي إلى حد ما .

لكن على أي الأحوال هذا أفضل كثيرًا من إعطاء الإنذار أو التحويل للتحقيق . وهو أسلوب للتصرف أتى في ذيل القائمة ، ويبدو أن ما يتحكم في أسلوب تصرف القائد أو الرئيس هنا هو شخصيته واهتماماته . فهل هو ممن يركزون على العمل - « النظرية س x Theory » - ، أو يركزون على العاملين - « نظرية ص Theory Y » - ، أو يحاولون الاهتمام بالاثنين معًا ؟

جدول رقم (١٢٣)

اتجاهات الرؤساء نحو العمل والعاملين في نظر العاملين بالبنوك تحت الدراسة

(رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مشاكل العاملين	-		١	٤,٨	١	٧,٧	٢	٤,١	-		٢	٣,١
مشاكل وأمور العمل	٧	٤٦,٧	١٥	٧١,٤	٩	٦٩,٢	٣١	٦٣,٣	٩	٥٦,٣	٤٠	٦١,٥

بالاثنين معًا	٨	٥٣,٣	٥	٢٣,٨	٣	٢٣,١	١٦	٣٢,٧	٧	٤٣,٨	٢٣	٣٥,٤
الإجمالي	١٥	١٠٠	٢١	١٠٠	١٣	١٠٠	٤٩	١٠٠	١٦	١٠٠	٦٥	١٠٠

يبين الجدول رقم (١٢٣) أن العاملين يرون أن الرؤساء يهتمون أكثر بمشاكل العمل وأموره (٦٣,٣٪ في البنوك المصرية) ، و (٥٦,٣٪ في بنك دبي) ، ويرى بعض العاملين أنهم يهتمون بالاثنين معًا (٣٢,٧٪ في البنوك المصرية) و (٤٣,٨٪ في بنك دبي) .

وإذا نظرنا إلى جدول رقم (١٢٤) الذي يعبر عن رأي الإدارة العليا نرى الصورة تختلف في بنك دبي فقط حيث يرى (٨٠٪) أن الرؤساء يهتمون بالعمل والعاملين معًا ، وفي البنوك المصرية يرى (٥٢,٤٪) أن الاهتمام بالعمل ، و (٤٧,٦٪) أن الرؤساء يهتمون بالاثنين معًا ، وهي وجهة نظر قريبة من وجهة نظر العاملين .

وهنا يمكن أن تتأكد من أن الرؤساء ينقصهم الاهتمام بالعاملين ومشكلاتهم ، وهو ما قد يتناقض مع ادعاءات العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين .

وهذه النتيجة تعود بنا إلى التساؤلات الأولى حول المناخ التنظيمي ومناخ العمل بالبنوك الإسلامية ، وهل يؤدي هذا المناخ إلى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل بهذه البنوك وتفضيل بعض العاملين للعمل ببنوك أخرى إذا أتيحت لهم الفرصة ، وهو ما سنتناوله بالتحليل في الجزء التالي .

جدول رقم (١٢٤)

مدى اهتمام الرؤساء بالعاملين أو العمل بالبنوك تحت الدراسة (في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
العاملين بالبنك	–		–		–		–	–	–	–	–	–
العمل	٢	٢٨,٦	٤	٨٠	٥	٥٥,٦	١١	٥٢,٤	٢	٢٠	١٣	١٤,٩
الاثنين معًا	٥	٧١,٤	١	٢٠	٤	٤٤,٤	١٠	٤٧,٦	٨	٨٠	١٨	٥٨,١
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

ز – مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامي للعمل فيه دون غيره من البنوك :

بداية كان لا بد أن يتناول الباحثون قضية معدل دوران العمل قبل البحث عن مدى جاذبية المناخ للعمل بالبنك الإسلامي ، وبالنظر إلى الجدول رقم (١٢٥) يتضح أن العاملين بالبنوك الإسلامية يرون أن معدل دوران العمل بهذه البنوك منخفض وخاصةً في بنك دبي (٩٤,٧٪) ، وهو ما يعني أن الحالة مستقرة إلى حد كبير ، وإن كان حوالي ربع المستقصين في البنوك المصرية يرون أنه مرتفع نوعًا ، أما الإدارة العليا فالوضع فيها مختلف ؛ حيث يرى (٦١,٩٪) من المستقصين في البنوك المصرية أن معدل دوران العمل مناسب جدول رقم (١٢٦) وخاصةً حين نقارنه بالبنوك الأخرى ، أما في بنك دبي فالمعدل يقترب من المعدل الذي يقول به العاملون في البنوك المصرية من الانخفاض ، وهو ما يعني أيضًا أن العمالة أكثر استقرارًا في بنك دبي ، وربما يرجع هذا إلى ارتفاع الأجور والمرتبات أو إلى طبيعة البيئة المستقرة هناك .

وبالطبع كان لا بد لكي تكتمل الصورة أن يتساءل الباحثون حول مدى قبول العاملين لترك العمل إذا أتيحت لهم فرصة العمل ببنك آخر بمرتب أعلى ، وذلك كسؤال كاشف للسؤال حول معدل دوران العمل ، ولمعرفة حقيقة المناخ والعلاقات التنظيمية بالبنوك الإسلامية محل الدراسة .

جدول رقم (١٢٥)

مدى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل بالبنوك تحت الدراسة (من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
– معدل مرتفع (عمالة غير مستقرة)	١	٤,٨	٤	١٥,٤	–		٥	٧,٦	–		٥	٥,٩
– معدل مرتفع نوعًا	٦	٢٨,٦	٨	٣٠,٨	٢	١٠,٥	١٦	٢٤,٢	١	٥,٣	١٧	٢٠
– معدل منخفض (الحالة مستقرة)	١٤	٦٦,٦	١٤	٥٣,٨	١٧	٨٩,٥	٤٥	٦٨,٢	١٨	٩٤,٧	٦٣	٧٤,١
الإجمالي	٢١	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٦٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٨٥	١٠٠

جدول رقم (١٢٦)

معدل الدوران مقارنًا بالبنوك التقليدية بالبنوك تحت الدراسة (في نظر الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أعلى من البنوك الأخرى	–		١	٢٠	–		١	٤,٨	–	–	١	٣,٢
مناسب	٣	٤٢,٩	٣	٦٠	٧	٧٧,٨	١٣	٦١,٩	٣	٣٠	١٦	٥١,٦
أقل من البنوك الأخرى	٤	٥٧,١	١	٢٠	٢	٢٢,٢	٧	٣٣,٣	٧	٧٠	١٤	٤٥,٢
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

وبالنظر إلى جدول رقم (١٢٧) يرى (٥٥٪) من العاملين ببنك دبي أن العاملين سيقبلون العمل فورًا في بنك آخر بمرتب أعلى ، وكذلك حوالي (٤٤٪) من العاملين بالبنوك الإسلامية في مصر ، أما من يترددون فتبلغ نسبتهم حوالي (٣٦٪) في البنوك المصرية ، و (٤٥٪) في بنك دبي ، وهي نسبة أقل ممن يقبل فورًا ، أما من يرفضون فنسبتهم أقل كثيرًا .

معنى هذا أن المناخ التنظيمي في البنوك الإسلامية له جوانب غير مشجعة حتى أن غالبية من فيه سيقبلون فورًا العمل ببنك آخر بمرتب أعلى ، أو أن الدافع لهم في العمل هو المرتب وليس الطبيعة الإسلامية لعمل البنك .

أما الإدارة العليا فترى الوضع مختلفًا ؛ ففي بنك دبي مثلًا يرى (٧٠٪) من المستقصين أن العاملين سيرفضون العمل في بنك آخر بمرتب أعلى ، وذلك كما يتضح من جدول رقم (١٢٨) ، وحتى في البنوك المصرية فإن نسبة من يرفضون (٤١٪) أعلى من نسبة من يقبلون (٣٠٪) ، إلا أن الصورة في البنوك المصرية تختلف من بنك لآخر ؛ حيث إن معظم من يقبلون فورًا تتركز في بنك ناصر سواء في رأي العاملين أو في رأي الإدارة العليا ، وهو ما يجعلها نقطة ضعف في بنك ناصر الذي يبدو أن المرتبات فيه منخفضة بالمقارنة بالبنوك الأخرى .

جدول رقم (١٢٧)

مدى قبول العاملين لترك العمل إذا أتيحت لهم فرصة العمل ببنك آخر بمرتب أعلى (في رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
تقبل فورًا	٧	٣٥	٧	٢٦,٩	١٤	٧٧,٨	٢٨	٤٣,٨	١١	٥٥	٣٩	٤٦,٤
تتردد وتتروى	٨	٤٠	١٢	٤٦,٢	٣	١٦,٧	٢٣	٣٥,٩	٩	٤٥	٣٢	٣٨,١
ترفض	٥	٢٥	٧	٢٦,٩	١	٥,٥	١٣	٢٠,٣	–	–	١٣	١٥,٥
الإجمالي	٢٠	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	٨٤	١٠٠

جدول رقم (١٢٨)

مدى قبول العمل في بنوك أخرى بمرتبات أعلى (في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
تقبل فورًا	–		١	٢٥	٥	٥٥,٦	٦	٣٠	١	١٠	٧	٢٣,٣
تتردد بعض الشيء	٢	٢٨,٦	–		٤	٤٤,٤	٦	٣٠	٢	٢٠	٨	٢٦,٧
ترفض	٥	٧١,٤	٣	٧٥	–		٨	٤٠	٧	٧٠	١٥	٥٠
الإجمالي	٧	١٠٠	٤	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠

ولكن يبدو أن الدوافع غير المادية للعمل في البنوك الإسلامية أقوى لدى الإدارة العليا عنها لدى العاملين .

وهذا هو ما حدا بالباحثين إلى التساؤل حول أهم دوافع العمل من وجهة نظر العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة ، وكانت الإجابات كما تظهر في الجدولين (١٢٩) و (١٣٠) .

من الجدول رقم (١٢٩) نرى أن دوافع العمل لدى العاملين بالبنوك المصرية غير واضحة ، إلا أن (٣٠٪) منهم يرى أن الدافع هو عدم توفر فرصة أخرى مناسبة ،

معنى ذلك أنهم لا خيار لهم ، وإنما يعملون مجبرين . أما من يفضلون العمل ببنك إسلامي عن غيره ، فلا تزيد نسبتهم عن (٢٣,٥٪) من العاملين بالبنوك المصرية .

أما الصورة في بنك دبي فتبدو مختلفة ؛ حيث إن غالبية العاملين (٧٢٪) يفضلون العمل بالبنك ؛ لأنه إسلامي .

وفي جدول رقم (١٣٠) نرى الصورة مقاربة للرأي المذكور في استقصاء العاملين ؛ حيث يرى غالبية الإدارة العليا أن الدافع الأساسي هو عدم توفر فرص أخرى للعمل .

جدول رقم (١٢٩)
أهم دوافع العمل بالبنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المرتب العالي	١٠	١٩,٢	١٠	١٩,٣	٢	٦,٢	٢٢	١٦,٢	٢	٨	٢٤	١٤,٩
المكافآت والحوافز المجزية	٧	١٣,٥	٣	٥,٧	٦	١٨,٧	١٦	١١,٨	٢	٨	١٨	١١,٢
عدم توفر فرصة أخرى مناسبة للعمل	١٢	٢٣,١	١٤	٢٦,٩	١٥	٤٦,٩	٤١	٣٠,١	١	٤	٤٢	٢٦,٢
لتفضيل العمل في بنك إسلامي عن غيره	١٣	٢٥	١٧	٣٢,٧	٢	٦,٣	٣٢	٢٣,٥	١٨	٧٢	٥٠	٣١,٢
موقع البنك وسهولة المواصلات إليه	٥	٩,٦	٤	٧,٧	٣	٩,٤	١٢	٨,٨	-	-	١٢	٧,٥
العلاقات الطيبة بين إدارة البنك والعاملين	٥	٩,٦	٤	٧,٧	٤	١٢,٥	١٣	٩,٦	٢	٨	١٥	٩,٣
الإجمالي	٥٢	١٠٠	٥٢	١٠٠	٣٢	١٠٠	١٣٦	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٦١	١٠٠

والخلاصة أن النتائج السابق ذكرها فيما يتعلق بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة تشير إلى ما يلي :

١ - أن الأغلبية ترى أن هناك عدالة في تحديد الرواتب ، ولكن نسبة قد تصل إلى الثلث لا ترى ذلك .

٢ - يرى البعض أن الرواتب لا تتحرك مثل البنوك التقليدية ، وأن العلاقات الدورية ليست كافية وتحتاج إلى أساس موضوعي ، وهو ما يتمثل في نظام موضوعي لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف .

٣ - يرى العاملون ضرورة التعديل أو إعادة النظر في نظم الحوافز ؛ حيث إن رضاءهم عنه هو رضاء متوسط بصفة عامة .

٤ - يزيد عدم رضاء العاملين بالمصرف الإسلامي عن نظم الحوافز به .

٥ - العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمتعاملين طيبة بشكل عام ، وإن كان يمكن تحسينها بالتدريب في الاتصالات وإدارة الوقت .

٦ - هناك اختلاف واضح في الآراء حول أسس منح الحوافز ، ويشير معظم المستقصين في البنوك المصرية إلى أن نظم الحوافز لا تضع الالتزام بالسلوك الإسلامي إلا في مرتبة متأخرة في العوامل المؤثرة في نظم الحوافز .

جدول رقم (١٣٠)

العوامل التي تجذب العاملين للعمل بالبنك
(في نظر الإدارة العليا بالبنوك تحت الدراسة)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
المرتب العالي	٢٣	٢٩,٩	٢	١٥,٤	٤	٧,٤	٢٩	٢٠,١	٢٠	١٨,٧	٤٩	١٩,٥
المكافآت والحوافز المجزية	١٦	٢٠,٨	٢	١٥,٤	٤	٧,٤	٢٢	١٥,٣	١٣	١٢,١	٣٥	١٣,٩
عدم توفر فرصة أخرى للعمل	١٩	٢٤,٧	٢	١٥,٤	٣٦	٦٦,٧	٥٧	٣٩,٦	٣٦	٣٣,٦	٩٣	٣٧,١
موقع البنك وسهولة المواصلات إليه	٤	٥,٢	١	٧,٧	٣	٥,٥	٨	٥,٦	٦	٥,٦	١٤	٥,٦

تفضيل العمل في بنك إسلامي عن أي شيء آخر	١٢	١٥,٥	٥	٣٨,٤	٥	٩,٣	٢٢	١٥,٣	٢٨	٢٦,٢	٥٠	١٩,٩
- الروح الطيبة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين	٣	٣,٩	١	٧,٧	٢	٣,٧	٦	٤,٢	٤	٣,٧	١٠	٤
الإجمالي	٧٧	١٠٠	١٣	١٠٠	٥٤	١٠٠	١١٤	١٠٠	١٠٧	١٠٠	٢٥١	١٠٠

٧ - يتأنَّى المديرون بشكل عام قبل توقيع الجزاء على المقصر ، وهو اتجاه محمود .

٨ - وأخيرًا فيما يتعلق بالرضاء الوظيفي والمناخ التنظيمي بشكل عام وتفضيل العمل بالبنك دون غيره ، فإن النتائج تشير إلى انخفاض معدلات دوران العمل بالبنوك تحت الدراسة ، ولكن هناك غالبية لديها استعداد للعمل بمرتب أعلى ؛ فالدوافع المادية للعمل أقوى من الدوافع المعنوية ، وهو ما يعني أن البنوك الإسلامية أخفقت في تكوين ولاء وانتماء لاستراتيجياتها ، مما يجعل العاملين بها متردِّدين بين العمل بها والعمل بغيرها إذا أتيحت لهم الفرصة بمرتب أعلى .

إن هذه النتائج تجعل فريق البحث يزكي التوصيات التالية لزيادة فعَّالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية :

١ - الاهتمام بوضع خطة لتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكُون أساسًا لتحديد الرواتب ، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين ؛ حتى يطمئنُوا لعدالة وموضوعية أسس تحديد الرواتب .

٢ - ضرورة إعادة النظر بين الحين والآخر في مستوى المرتبات والعلاوات ؛ لتتناسب مع مستوى المعيشة في البلد الذي يعمل فيه البنك .

٣ - إعادة النظر في نظم الحوافز ؛ بحيث يفضل أخذ رأي الإدارة والعاملين في نظم الحوافز الموضوعة .

٤ - لتدعيم العلاقات الطيبة الموجودة حاليًا في البنوك تحت الدراسة بين الرؤساء والمرؤوسين يستحسن زيادة القدرة على إتقان مهارات الاتصال الجيد ، ومهارات إدارة الوقت بين المديرين والعاملين بتصميم برامج التدريب المناسب لذلك .

٥ – عند تقرير مكافآت العاملين المتميزين يفضل الأخذ في الاعتبار الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي ؛ حتى يشعر العاملون بأن واقع البنك يعكس تفكير استراتيجي في خاصية من خصائص البنك الإسلامي .

٦ – يجب زيادة اهتمام الإدارة بالعاملين بالبنك إلى جانب اهتمامهم بالعمل .

٧ – لا بد من تقصي العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي « وبالتالي في المناخ التنظيمي » ، وخاصة العوامل ذات التأثير السلبي ، والتي تجعل غالبية العاملين يقرون بأنهم لن يترددوا في قبول فرصة العمل في أي بنك آخر طالما كان بمرتب أعلى .

* * *

الخلاصة

انطلقت الدراسة في هذا الجزء من الفرض المطروح في بداية البحث ، والذي يقول : إن « عمليات اختيار وتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية تتم على أسس فنية مصرفية تقليدية » .

ولقد أشرنا في مقدمة هذا الفصل إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربعة التالية :

١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة .

٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة .

٣ - سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك محل الدراسة .

٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك محل الدراسة .

ولقد تم استخدام مجموعة من المعايير كمؤشرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد ، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها ؛ لتحري مدى وجود هذه المؤشرات في البنوك محل الدراسة ، وانتهت الدراسة إلى ما يلي :

أولًا : فيما يتعلق بالبعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية :

ولقد تم استخدام عدة معايير لتحري مدى مصداقية فرض الدراسة فيما يتعلق بهذا البعد ، وكانت النتائج كما يلي :

أ - مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية :

واضح أن الاعتماد الأساسي في وسائل الاستقطاب هو الإعلان في الصحف القومية ، يليها الاعتماد على ترشيحات العاملين بالبنوك أنفسهم ، يليها الإعلان في الصحف المحلية ، وهي وسائل وإن كان بعضها يتسم بالاتساع كالصحف القومية إلا أنها قاصرة بزيادة الاعتماد على العاملين ومعارفهم ، وهو باب كبير لدخول الوساطة في التعيين ، والمفروض تنويع وسائل الاستقطاب .

ب - مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين :

اتضح من الدراسة أن مبدأ الجدارة لا يأتي إلا في المرحلة الثانية من الأهمية بعد الاعتبارات الشخصية والمعرفون ، وهو ما يرجح عدم الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين ، كما أن سابقة العمل في البنوك الإسلامية ليست ذات أهمية كبيرة في الاختيار .

ج - مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين :

يرى أغلب مفردات العينة من المديرين أو العاملين أن الإجراءات الخاصة بالتعيين مناسبة أو سهلة ، وهي نقطة إيجابية في البنوك محل الدراسة .

د - مدى الحرص على وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين :

إن أغلبية مفردات العينة من المديرين والعاملين يرون أن حجم العمل مناسب مع حجم العمالة الموجودة ، إلا أن ربع العاملين فقط يرون أن العمل أكثر من اللازم ، ولكن كما ذكرنا العبرة برأي أغلبية مفردات العينة ، وهي نقطة إيجابية أيضًا في البنوك محل الدراسة .

هـ - مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي :

ليس الالتزام بالسلوك الإسلامي من ضمن اهتمامات القائمين على استقطاب وتوظيف العمالة بالبنوك الإسلامية محل الدراسة .

الخلاصة إذن أن أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية لا تهتم بمعايير الجدارة ولا بالالتزام بالسلوك الإسلامي ، ولا تهتم كثيرًا بتنويع مصادر الاستقطاب وتعتمد على المعرفة كثيرًا والعلاقات الشخصية ، وإن كانت تراعي تيسير إجراءات التعيين وتحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين ، وهو ما يؤيد بصفة عامة الفرض محل الدراسة في هذا الصدد .

وبصفة عامة يخرج الباحثون بالتوصيات التالية ؛ لرفع كفاءة ومصداقية أساليب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية :

١ - العناية بتنويع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية ، وعدم الاعتماد كلية على الإعلان في الصحف فقط .

٢ – التقليل من تدخل وتأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية ، وزيادة الاعتماد على سياسات ومبادئ الجدارة والكفاءة .

٣ – يوصي الباحثون بوضع معايير واضحة للأداء تكون مرشدًا في سائر إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية ، مثل : تحديد عدد العاملين في كل تقسيم تنظيمي ، وتقويم أداء العاملين ، وتحديد احتياجاتهم التدريبية ، وغير ذلك .

٤ – يوصي الباحثون أيضًا بزيادة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية ، وإلا يكون ركن هام من الأركان الاستراتيجية قد شابه النقص في إدارة هذه البنوك ومصداقيتها أمام العاملين والمتعاملين مع هذه البنوك .

ثانيًا : فيما يتعلق بالبعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية :

وقد تم استخدام عدة معايير لقياس هذا البعد ، وكانت النتائج تدل على ما يلي :

أ – مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد ، وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية : تشير نتائج البحث أن هناك برامج تدريبية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل والبنوك الإسلامية ، وإن كانت نسبة لا تجاوز (٢٥٪) يرون أنها غير متوافرة فهي تحتاج لبعض الاهتمام .

ب – مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية : إن الأساليب الموجودة غالبًا تعتمد على الخبرة السابقة لمسؤولي التدريب أو سؤال الرؤساء المباشرين ، وهو ما يعني عدم تطبيق أساليب أكثر دقة من الناحية العلمية ؛ مما يقتضي الاهتمام بمراعاتها .

ج – مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية : تشير نتائج الدراسة أن الاهتمام بهذه المجالات يأتي في المرتبة الثانية في البنوك المصرية ، وفي المرتبة الثالثة ببنك دبي ؛ مما يعني ضرورة زيادة الاهتمام بهذه المجالات لتحقيق رسالة البنوك الإسلامية .

د – مدى تنوع أساليب التدريب : تشير النتائج إلى التركيز على أسلوبي المحاضرات والندوات ، وهو ما يعني ضرورة مراعاة تنوع أساليب التدريب .

هـ – دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية : الدافع الذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية

كما تشير نتائج الدراسة من أهم الدوافع ، ولكن التهرب من ضغط العمل عامل هام أيضًا .

و – مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب : تشير النتائج أن إدارة التدريب في البنك نفسه من أهم الجهات في البنوك المصرية ، ولكن في بنك دبي تحتل مؤسسات التدريب الخاصة الأهمية الأولى .

ز – مدى تحري المعرفة والقدوة الإسلامية في المدربين : تشير النتائج أن هذا ليس من ضمن المعايير الهامة في اختيار المدربين .

الخلاصة إذن أن برامج التنمية والتدريب في البنوك الإسلامية تعاني من عدة نقاط ضعف تتمثل في : عدم تنوع أساليب التدريب ، وعدم وجود أسلوب علمي لقياس الاحتياجات التدريبية ، وضعف الحافز الذاتي لدى بعض المتدربين ، وعدم تحري السلوك الإسلامي عند اختيار المدربين أو جهات التدريب الإسلامية ؛ ولذلك يوصي الباحثون بتنويع أسس تحديد الاحتياجات ، وزيادة تحفيز العاملين على التدريب ، وزيادة مشاركة المؤسسات الإسلامية في جهود التدريب ، وتحري القدوة في المدربين .

ثالثًا : البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية :

تم استخدام عدة معايير في تقييم هذا البعد ، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

أ – مدى الأخذ بشروط الجدارة في الترقية : كانت الجدارة تحتل المرتبة الثانية من الأهمية بعد الأقدمية (في البنوك المصرية) والولاء (في بنك دبي) .

ب – أغلبية العاملين يرون أن أسلوب تقويم الأداء يتميز بالعدالة والموضوعية إلى حد ما ، ولكن هناك نسبة لا ترى ذلك ، ويقتضي الأمر تحري أسباب قولهم هذا .

ج – ليس هناك اتفاق حول عوامل تقويم الأداء ، فهي تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإداري . والتقييد بالنهج الإسلامي في المعاملة يأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في رأي الإدارة العليا ، وفي المرتبة الثالثة في رأي العاملين ببنك دبي ، ولكنه يمثل المرتبة الأخيرة من الأهمية من رأي الإدارة العليا في بنوك مصر ، وهو ما يستحق الاهتمام بإدراج الالتزام بالنهج الإسلامي في معايير تقويم الأداء .

د – لا توجد سياسة أو ممارسات واضحة بشأن تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية

والمنظمات الإسلامية عند شغل المناصب القيادية .

الخلاصة إذن أن أسس وسياسات تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية تتم على أسس مصرفية تقليدية وليست لتشجيع الروح الإسلامية مما يتفق مع فرض الدراسة .

وهذه النتائج تجعل الباحثين يفضلون أن يقدموا التوصيات التالية لإدارة البنوك الإسلامية ؛ لأخذها في الاعتبار عند تحديد أسس وسياسات تقويم الأداء بها :

١ - عدم الاعتماد الكامل على الأقدمية المطلقة في معايير التقويم والترقية ، ووضع مبدأي الكفاءة والالتزام بالسلوك الإسلامي في المقام الأول عند تقويم الأداء .

٢ - لا بد من البحث عن أسباب إحساس بعض العاملين بعدم عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء ؛ لتطوير هذا النظام باستمرار بما يتفق والمتغيرات الموجودة ، وذلك بإعادة النظر باستمرار في هذا النظام .

٣ - الاهتمام بتشكيل لجنة على مستوى البنوك الإسلامية ككل لوضع سياسة واضحة لتقويم الأداء والترقيات ، بحيث تكون معلنة وواضحة أمام الجميع عاملين وإداريين ، وتكون حافزًا على الاهتمام بالعمل والشعور بالرضاء الوظيفي في هذه البنوك .

٤ - ضرورة النص على سياسة تفضيل النقل والانتداب من العاملين بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض « بشرط ألا يكون النقل أو الانتداب لسوء أداء أو سوء سلوك بعض العاملين » ولكن لمراعاة ظروفهم الاجتماعية والعائلية ، وبحيث يكون الأمر حافزًا لهم لمزيد من الولاء والانتماء لفكرة البنوك الإسلامية وللمنهج الإسلامي الحنيف السمح في التعامل .

رابعًا : البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية :

تم استخدام عدة معايير للحكم على هذا البعد ، وكانت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى ما يلي :

أ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية : ترى الأغلبية أن العدالة تراعى في تحديد الرواتب ، ولكن نسبة كبيرة قد تصل إلى الثلث لا ترى ذلك .

ب - مدى اتفاق الراتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم : واضح من نتائج

البحث أن البعض يشكون من أن الرواتب ليست مثلها مثل البنوك التقليدية ، كما يرى البعض أن العلاوات الدورية ليست كافية ومضطربة وتحتاج إلى أساس سليم لإقناع العاملين بها ؛ مما يقتضي وجود أساس موضوعي يتمثل في تحليل وتصنيف الوظائف .

ج - مدى تحري رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز : يرى العاملون ضرورة تعديل أو إعادة النظر في نظم الحوافز - ولو جزئيًا - ما عدا المستقصين من المصرف الإسلامي الذي يرى معظمهم ضرورة التعديل الشامل ؛ حيث إن رضاء معظم العاملين عن نظام الحوافز هو رضاء متوسط .

د - فيما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين : طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض ، وبينهم وبين الرؤساء والمتعاملين ، وإن كانت هناك مجالات لتحسين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقف .

هـ - فيما يتعلق بمدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية : فإن نتائج البحث تشير إلى أن هناك اختلافًا بين آراء العاملين والإدارة العليا ، كما أن الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي يأتي في المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت في نظر العاملين في بنك دبي ، أما باقي العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا في مرتبة متأخرة .

و - فيما يتعلق بمدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء ، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المديرين يتحرون التأني والبحث عن الأسباب قبل توقيع الجزاء .

ز - وأخيرًا ، فإن المناخ التنظيمي بشكل عام (ومدى تفضيل العاملين للعمل بالبنك الإسلامي دون غيره بوجه خاص) فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن معدل دوران العمل بالبنوك الإسلامية منخفض ، ولكن هذا لا يعكس بالضرورة رضاء عن المناخ التنظيمي ؛ لأن الغالبية لديهم استعداد لترك العمل بالبنك الإسلامي إذا أتيحت لهم فرصة الحصول على مرتب أعلى ببنك آخر .

ولقد أوصى الباحثون بالتوصيات التالية لرفع فعَّالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة :

١ - وضع خطة لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساسًا لتحديد الرواتب ، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين ليطمئنوا لعدالتها وموضوعيتها .

٢ – إعادة النظر بين الحين والآخر في مستوى المرتبات والعلاوات ؛ لتتناسب مع مستوى المعيشة في البلد الذي يعمل فيه البنك .

٣ – إعادة النظر في نظم الحوافز بعد مناقشتها مع العاملين ، ويؤخذ في الاعتبار عند تقرير المكافآت الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي .

٤ – الاهتمام بتدعيم العلاقات والروابط الطيبة الموجودة بالبنوك حاليًا بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين ، وتزويد الرؤساء ببرامج لزيادة اهتمامهم بالعاملين ، وتدريب الجميع على حسن الاتصال وإدارة الوقت .

٥ – وضع أسس واضحة لتقويم الأداء تناقش مع الرؤساء والمرؤوسين ، وتقوم على أساس من الموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية .

٦ – تقصي العوامل المؤثرة بالسلب في الرضاء الوظيفي بصفة مستمرة ؛ من أجل تحسين المناخ التنظيمي ، وزيادة ولاء وانتماء العاملين للبنك الإسلامي .

* * *

الفَصلُ الخَامِسُ : تقويم نشاط الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية (١)

تقديم :

يعتبر نشاط الرقابة والمتابعة إحدى المراحل الأساسية في العملية الإدارية ، والتي من خلالها يمكن التحقق من درجة الالتزام بالخطط والسياسات الموضوعية ، وتحديد معدلات الانحراف عن هذه الخطط والسياسات تمهيدًا لاتخاذ القرارات العلاجية اللازمة لتدارك الخطأ في التوقيت المناسب .

وفي الجزء التالي من البحث نعرض تقويم نظم الرقابة والمتابعة المطبقة في البنوك الإسلامية مجال الدراسة ، وذلك من خلال مجموعة المعايير التالية في محاولة للتحقق من صحة الفرض القائل بأن هناك العديد من أوجه القصور التي تتعدى نظام الرقابة المطبق بالبنوك الإسلامية :

١ - مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبتهم .

٢ - مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي .

٣ - مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة .

٤ - مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء ، وأثر ذلك على تكاليف نظام الرقابة .

٥ - مدى إيجابية النظم الرقابية .

٦ - مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة .

٧ - دور هيئة الرقابة الشرعية في نظام الرقابة المطبق في البنك .

---

(١) أعد هذا الفصل د. صالح سلطان ، وعاونه في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد .

معايير تقويم الرقابة والمتابعة :

١ - مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبتهم :

إن وجود معايير قياسية يمثل المرحلة الأولى والأساسية في نظام الرقابة وبدونها تضيع كل الجهود المبذولة في متابعة الأداء داخل البنك ، ولا يقتصر الأمر على مجرد وجود هذه المعايير بل يتعداه إلى اتفاقها مع رسالة وأهداف البنك ، ونصوصها بالنسبة للعاملين وكفايتها لقياس مستويات الآراء .

ويعرض الجدول رقم (١٣١) رأي العاملين في البنوك الإسلامية في مدى توافر معايير قياسية ومحددة لقياس مستويات الأداء ، وتشير النتائج في الجدول المذكور إلى تقارب الاستجابات على مستوى الدراسة بشكل عام ومستوى البنوك الإسلامية المصرية وفي بنك دبي .

فعلى مستوى البحث بشكل عام نجد أن (٣١٪) من العاملين المشاركين في البحث يقرون بوجود معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء ، وفي الوقت نفسه يؤكد (٣٧٪) منهم عدم وجود مثل هذه المعايير ، كما أن (٣٢٪) من هؤلاء العاملين لا يعرفون إذا كانت هذه المعايير موجودة أم لا ؟

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن (٣٠٪) يذكرون وجود معايير قياسية واضحة ومحددة ، أما (٣٩٪) يعترفون بعدم وجود هذه المعايير ، كما أن (٣١٪) من العاملين المشاركين في البحث على مستوى البنوك الإسلامية المصرية لا يعرفون بوجود هذه المعايير من عدم وجودها . وفي بنك دبي نجد أن الذين يقرون بوجود معايير قياسية واضحة ومحددة من العاملين في هذا البنك تصل نسبتهم إلى (٣٥٪) ، أما الذين يؤكدون عدم وجود معايير فتصل نسبتهم إلى (٣٠٪) ، في حين أن (٣٥٪) منهم لا يعرفون شيئًا عن هذه المعايير .

جدول رقم (١٣١)

(رأي العاملين)

مدى توافر معايير لقياس الأداء في البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٨	٣٦	٧	٢٨	٥	٢٥	٢٠	٣٠	٦	٣٥	٢٦	٣١

لا	٨	٣٦	١٠	٤٠	٨	٤٠	٢٦	٣٩	٥	٣٠	٣١	٣٧
لا أعرف	٦	٢٨	٨	٣٢	٧	٣٥	٢١	٣١	٦	٣٥	٢٧	٣٢
الإجمالي	٢٢	١٠٠	٢٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٧	١٠٠	١٧	١٠٠	٨٤	١٠٠

وتؤكد النتائج السابقة رأي الإدارة العليا للبنوك الإسلامية ، والذي يعرضه الجدول رقم (١٣٢) في مدى توافر معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء . فنلاحظ أنه على مستوى الدراسة بشكل عام يؤكد (٣٩٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث على وجود معايير قياسية واضحة ومحددة ، أما النسبة الأكبر منهم (٦١٪) فتؤكد عدم وجود هذه المعايير .

وبالنسبة للبنوك الإسلامية المصرية تزيد نسبة غير الموافقين على وجود معايير قياسية إلى (٦٧٪) ، وتقل نسبة الموافقين على وجود هذه المعايير إلى (٣٣٪) ، وفي بنك دبي النسبة (٥٠٪) بين موافق على وجود معايير قياسية وغير موافق على وجود هذه المعايير .

جدول رقم (١٣٢)
(رأي الإدارة العليا)
مدى توافر معايير لقياس الأداء في البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٤	٥٧	١	٢٠	٢	٢٢	٧	٣٣	٥	٥٠	١٢	٣٩
لا	٣	٤٣	٤	٨٠	٧	٧٨	١٤	٦٧	٥	٥٠	١٩	٦١
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

وتكاد تتفق نتائج الدراسة بالنسبة للمعايير المطبقة في البنوك الإسلامية لقياس مستويات الأداء ، وذلك وفقًا لما يعرضه الجدول رقم (١٣٣) رأي الإدارة العليا حيث نجد أن أهم المعايير القياسية المطبقة على مستوى الدراسة بشكل عام هي نسبة الاستثمارات السنوية ، عدد المضاربات السنوية ، عدد المرابحات السنوية في رأي (١٧٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث ، ثم يلي ذلك معدلات الإيداع

الشهرية ، ومعدلات السحب الشهرية في رأي (١٢٪) منهم ، ثم قيمة الديون المعدومة سنويًا في رأي (١٠٪) من هؤلاء المدربين .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن أهم المعايير القياسية المطبقة تتمثل في معدلات الإيداع الشهرية ، ونسبة الاستثمارات السنوية ، وعدد المضاربات السنوية ، وعدد المرابحات السنوية ، ومعدلات السحب الشهرية ، وذلك في رأي (١٤٪) من المديرين في هذه البنوك ، ثم تأتي معدلات الإقراض الشهرية ومعدلات الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية في رأي (١١٪) منهم ، مع ملاحظة أن بنك ناصر الاجتماعي لم يشارك بالرأي في التساؤل عن أهم المعايير القياسية المطبقة في البنك .

وفي بنك دبي تركزت المعايير القياسية المطبقة في نسبة الاستثمارات السنوية ، وعدد المضاربات السنوية ، وعدد المرابحات السنوية وذلك في رأي (٢٢٪) من المدربين في هذا البنك ، ثم قيمة الديون المعدومة سنويًا في رأي (١٣٪) من هؤلاء المدربين ، ثم معدلات الإيداع الشهرية ، ومعدلات سنويًا في رأي (١٣٪) من هؤلاء المدربين ، ثم معدلات الإيداع الشهرية ، ومعدلات السحب الشهرية في رأي حوالي (٩٪) من هؤلاء المدربين ، مع ملاحظة عدم وجود معيار خاص بمعدلات الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية بهذا البنك .

وبناءً على هذه النتائج نوصي بضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها تكون أساسًا لقياس مستوى أداء العاملين ومحاسبتهم ، وعلى أن يتحدد مقدمًا نسب الانحرافات المسموح بها زيادةً ونقصًا عن هذه المعايير .

جدول رقم (١٣٣)

(رأي الإدارة العليا)

المعايير المطبقة بالبنوك الإسلامية لقياس مستويات الأداء

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
معدلات الإيداع الشهرية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٢	٨,٥	٧	١٢
نسبة الاستثمارات السنوية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
معدلات الإقراض الشهرية	٣	١١	١	١٢,٥			٤	١١	١	٤	٥	٨
معدلات الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية	٣	١١	١	١٢,٥			٤	١١	–	–	٤	٧
عدد المضاربات السنوية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
عدد المرابحات السنوية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
قيمة الديون المعدومة سنويًا	٢	٧	١	١٢,٥			٣	٨	٣	١٣	٦	١٠
معدلات السحب الشهرية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٢	٨,٥	٧	١٢
الإجمالي	٢٨	١٠٠	٨	١٠٠			٦٣	١٠٠	٢٣	١٠٠	٥٩	١٠٠

٢ – مدى اتفاق معايير القياس المطبقة مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي :

إنه من الأهمية بمكان اتفاق المعايير القياسية في نظام الرقابة المطبق في البنك الإسلامي مع رسالة وأهداف هذا البنك على اعتبار أن هذه المعايير مشتقة أصلًا من الأهداف المطلوب تحقيقها .

وقد كشفت الدراسة جدول رقم (١٣٤) إلى أي مدى تتفق المعايير القياسية

المطبقة مع رسالة وأهداف البنك ، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا ، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام نجد أن المعايير القياسية ليست متفقة إلا في رأي حوالي (١٣٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث ، ولكنها متفقة إلى حد ما عند حوالي (٨١٪) منهم .

والنتيجة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية لا تختلف عن ذلك كثيرًا فالمعايير القياسية متفقة مع رسالة وأهداف البنك في رأي حوالي (١٣٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث من هذه البنوك ، ولكن هذه المعايير متفقة إلى حد ما في رأي (٧٥٪) منهم .

وأيضًا على مستوى بنك دبي نلاحظ أن المعايير القياسية في نظام الرقابة متفقة مع رسالة وأهداف البنك في رأي حوالي (١٣٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذا البنك ، أما حوالي (٨٨٪) منهم فيشير إلى أن المعايير القياسية متفقة إلى حد ما مع رسالة وأهداف البنك .

وهذه النتائج مدعاة إلى إعادة النظر في المعايير القياسية المطبقة وتعديلها بما يجعلها متفقة تمامًا مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي ، وبما يحقق الوحدة العضوية لنظام العمل الكلي ، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة .

جدول رقم (١٣٤)

(رأي الإدارة العليا)

مدى اتفاق المعايير القياسية المطبقة مع رسالة وأهداف البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
متفقة جدًا	–	–	–				–	–	–	–	–	–
متفقة	١	٢٠	–				١	١٢,٥	١	١٢,٥	٢	١٢,٥
إلى حد ما	٣	٦٠	٣	١٠٠			٦	٧٥	٧	٨٧,٥	١٣	٨١,٢٥
غير متفقة	١	٢٠	–				١	١٢,٥	–	–	١	٦,٢٥
غير متفقة بالمرة	–	–	–				–	–	–	–	–	–
الإجمالي	٥	١٠٠	٣	١٠٠			٨	١٠٠	٨	١٠٠	١٦	١٠٠

٣ – مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة :

لا شك أن البنك الإسلامي كمنظمة له ارتباطات وعلاقات بالمنظمات الأخرى في البيئة المحيطة ، تلك البيئة الدائمة التغير والتطور وفقًا لطبائع الأمور ، ومن الضروري للبنك أن يواكب التغيرات في البيئة المحيطة من خلال إعادة النظر في السياسات والخطط وأيضًا في المعايير القياسية المحيطة في نظام الرقابة .

وقد أظهرت الدراسة من خلال الجدول رقم (١٣٥) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن المعايير القياسية أحيانًا يعاد النظر فيها لتعديلها في رأي (٣٥٪) من المشاركين في البحث ، في حين يرى (٥٣٪) منهم أنه نادرًا ما يعاد النظر في هذه المعايير .

أما على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، فيرى حوالي (٣٤٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذه البنوك أنه أحيانًا يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة ، في حين يرى حوالي (٤٥٪) منهم أنه نادرًا ما يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة .

وفي بنك دبي يذكر حوالي (٣٨٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك أنه أحيانًا يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة ، في حين يرى حوالي (٦٢٪) منهم أنه نادرًا ما يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة .

وتؤكد النتيجة السابقة ما سبق أن ذكرناه في عرض الجدول السابق رقم (١٣٤) من أن المعايير القياسية المطبقة ليست متفقة تمامًا مع رسالة وأهداف البنك ؛ وذلك لأنه رغم التغيرات والتطورات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالبنك نادرًا ما يعاد النظر في هذه المعايير لمراجعتها وتعديلها وفقًا لما يحدث من تطور في البيئة الخارجية ؛ ولذلك فإننا نوصي بالاهتمام بتطوير المعايير القياسية المطبقة كلما تطلب الأمر ذلك مع إعادة النظر في هذه المعايير بشكل دوري تناسب الظروف والمتغيرات المحيطة .

جدول رقم (١٣٥)
(رأي الإدارة العليا)
إلى أي مدى يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دائمًا	–	–	–	–			–	–	–	–	–	–
غالبًا	١	٢٠	–	–			١	١١	–	–	١	٦
أحيانًا	٢	٤٠	١	٣٣			٣	٣٣,٥	٣	٣٧,٥	٦	٣٥
نادرًا	٢	٤٠	٢	٦٧			٤	٤٤,٥	٥	٦٢,٥	٩	٥٣
لا يحدث	–	–	–	–	١	١٠٠	١	١١	–	–	١	٦
الإجمالي	٥	١٠٠	٣	١٠٠	١	١٠٠	٩	١٠٠	٨	١٠٠	١٧	١٠٠

٤ – مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء وأثر ذلك على تكاليف نظام الرقابة :

وعن الطرق والأساليب التي تستخدمها البنوك الإسلامية مجال البحث في متابعة مستويات الأداء يوضح الجدول رقم (١٣٦) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن التفتيش الميداني يأتي في مقدمة هذه الأساليب من وجهة نظر (٣٣٪) من رجال الإدارة العليا المشاركة في البحث ، ثم يلي ذلك الحسابات الختامية السنوية في رأي (٢١٪) منهم ، ثم يأتي كل من تقارير المتابعة الدورية عن أداء النشاط ، وملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام في رأي (١٩٪) من هؤلاء المديرين ، أما سجلات النشاط بالبنك فتعتبر أقل الطرق استخدامًا في المتابعة في رأي (٨٪) فقط من المديرين .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية تأتي النتيجة متفقة تمامًا في ترتيب أهمية الطريقة المستخدمة وإن اختلفت بعض الشيء في النسب ، فمثلًا التفتيش الميداني ذكره (٣٤٪) من المديرين المشتركين في البحث في هذه البنوك ، والحسابات الختامية السنوية (٢١٪) أيضًا ، أما تقارير المتابعة الدورية فذكرها (١٨٪) من المديرين ، وملاحظة رؤساء الأقسام والإدارات ذكرها (١٦٪) ، أما سجلات النشاط بالبنك فذكرها (١١٪) من المديرين .

وفي بنك دبي لا تستخدم سجلات النشاط بالبنك في متابعة مستويات الأداء ،

والاعتماد الأكبر على التفتيش الميداني ، وملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام في رأي (٢٩٪) من المديرين المشاركين في البحث في هذا البنك ، ثم يأتي كل من تقارير المتابعة الدورية للأنشطة ، والحسابات الختامية السنوية وذلك في رأي (٢١٪) من هؤلاء المديرين .

جدول رقم (١٣٦)
(رأ ي الإدارة العليا)
أهم الطرق والأساليب المستخدمة في متابعة مستويات الأداء في البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
سجلات النشاط بالبنك	٢	١٣,٢٥	٢	١٥	–	–	٤	١١	–	–	٤	٨
تقارير متابعة دورية	٥	٣٣,٥	١	٨	١	١٠	٧	١٨	٣	٢١	١٠	١٩
التفتيش الميداني	٣	٢٠	٤	٣١	٦	٦٠	١٣	٣٤	٤	٢٩	١٧	٣٣
ملاحظة رؤساء الإدارات	٢	١٣,٢٩	٢	١٥	٢	٢٠	٦	١٦	٤	٢٩	١٠	١٩
الحسابات الختامية السنوية	٣	٢٠	٤	٣١	١	١٠	٨	٢١	٣	٢١	١١	٢١
الإجمالي	١٥	١٠٠	١٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٨	١٠٠	١٤	١٠٠	٥٢	١٠٠

أما عن مدى اقتصادية نظام الرقابة المطبق في البنك الإسلامي فيوضح الجدول رقم (١٣٧) رأي الإدارة العليا في مدى ارتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه ، حيث يوافق (٢٤٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة بشكل عام على ارتفاع هذه التكاليف ، في حين يرى (٢٨٪) منهم أن تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه يعتبر مرتفعًا إلى حد ما ، وفي الوقت نفسه يرفض (٤٨٪) منهم هذه المقولة .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن مفردة واحدة فقط (بنك فيصل) تعترف بارتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه ، أما (٣٣٪) من عدد المشاركين في البحث من هذه البنوك من رجال الإدارة العليا فترى أن التكاليف الخاصة

بنظام الرقابة تعتبر مرتفعة إلى حد ما بالقياس بالعائد منه ، ولكن (٦٠٪) منهم يرفض هذا القول .

ومشكلة ارتفاع نظام الرقابة المطبق تظهر أكثر في بنك دبي حيث يعترف (٥٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذا البنك بأن تكاليف نظام الرقابة تفوق العائد منه ، كما أن (٢٠٪) منهم يرى ارتفاع هذه التكاليف إلى حد ما ، ولكن (٣٠٪) منهم يرفض هذا القول .

وعلى أي الأحوال فإن نظام الرقابة الجيد يجب أيضًا أن يكون اقتصاديًا ، بمعنى أن يكون هناك توازن بين تكاليف تطبيقه والعوائد المحققة من ورائه سواء كانت تخفيض بعض الإسراف ، أو تقليل الانحرافات عن الخطط والسياسات ، ومعالجة أي انحرافات تحدث في الوقت المناسب ، وعلى ضوء النتائج السابقة فإن الأمر يقتضي إعادة النظر في تكاليف نظم الرقابة المطبقة لتكون أكثر اقتصادية خاصةً في بنك دبي .

جدول رقم (١٣٧)

(رأ ي الإدارة العليا)

ارتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	١	١٤	–		–		١	٧	٥	٥٠	٦	٢٤
إلى حد ما	٣	٤٣	–		٢	٦٧	٥	٣٣	٢	٢٠	٧	٢٨
لا	٣	٤٣	٥	١٠٠	١	٣٣	٩	٦٠	٣	٣٠	١٢	٤٨
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٣	١٠٠	١٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٥	١٠٠

٥ - مدى إيجابية نظام الرقابة :

إذا كانت الرقابة الإيجابية بشكل عام هي الرقابة التي تحول دون حدوث الأخطاء ، فإذا ما حدثت بعض الأخطاء يتم اكتشافها في الوقت المناسب بهدف اتخاذ بعض القرارات العلاجية ، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من مخرجات نظام الرقابة في تطوير السياسات والخطط الموضوعة ، فإنه يمكننا تشخيص نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية مجال الدراسة .

يبين الجدول رقم (١٣٨) رأي العاملين في البنوك الإسلامية في الدور الذي يمارسه نظام الرقابة في هذه البنوك ، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام يرى (٢٩٪) من هؤلاء العاملين أن نظام الرقابة يعمل على اكتشاف المخطئ لمعاقبته ، وهذا ولا شك إحدى صفات الرقابة السلبية ، كما يرى (٤١٪) منهم أن نظام الرقابة يمارس دورًا في تطوير الخطط والتنظيم بالبنك ، في حين أن (١٣٪) من هؤلاء العاملين يرى أن نظام الرقابة المطبق يكتشف الخطأ بعد وقوعه ، ونفس النسبة ترى هذا على مستوى البنوك الإسلامية المصرية وبنك دبي .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يرى (٣٤٪) من العاملين في هذه البنوك والمشاركين في البحث أن نظام الرقابة المطبق يهدف إلى اكتشاف المخطئ لتوقيع العقوبة عليه ، أما (٣٨٪) منهم يرى أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية ، في حين يرى (١٥٪) من هؤلاء العاملين أن تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك أحد الأدوار التي يمارسها نظام الرقابة المطبق ، وكما قلنا فإن (١٣٪) منهم يذكر أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه .

ويظهر أن نظام الرقابة في بنك دبي أكثر إيجابية حيث يقرر حوالي (٥١٪) من العاملين بأن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية ، كما يرى حوالي (٢٣٪) منهم بأن نظام الرقابة يساعد في تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك ، أما (١٣٪) منهم فيرى بأن نظام الرقابة يعمل على اكتشاف المخطئ لمعاقبته ، و (١٣٪) أيضًا ترى أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه .

جدول رقم (١٣٨)
(رأي العاملين)
الدور الذي يمارسه نظام الرقابة

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
معاقبة المخطئ	١١	٣٩	٧	٢١	١٤	٤٤	٣٢	٣٤	٤	١٣	٣٦	٢٩
اكتشاف الخطأ بعد وقوعه	٣	١١	٨	٢٤	١	٣	١٢	١٣	٤	١٣	١٦	١٣

تجنب الأخطاء حاليًا	٨	٢٩	١١	٣٤	٦	١٩	٢٥	٢٧	٧	٢٢,٥	٣٢	٢٦
تجنب الأخطاء مستقبلًا	٢	٧	٣	٩	٥	١٦	١٠	١١	٩	٢٩	١٩	١٥
تطوير الخطط والنظم	٤	١٤	٤	١٢	٦	١٨	١٤	١٥	٧	٢٢,٥	٢١	١٧
الإجمالي	٢٨	١٠٠	٣٣	١٠٠	٣٢	١٠٠	٩٣	١٠٠	٣١	١٠٠	١٢٤	١٠٠

وعن رأي رجال الإدارة العليا في نظام الرقابة المطبق في البنك الإسلامي يوضح الجدول رقم (١٣٩) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن (٣٠٪) منهم يذكر أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه ، أما (٤٦٪) منهم فيذكر أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية ، كما أن (١٦٪) يرى بأن تطوير خطط ونظم العمل بالبنك أحد أدوار نظام الرقابة ، و (٨٪) فقط هي التي ترى بأن نظام الرقابة يحاول اكتشاف المخطئ لمعاقبته ، وهي تقريبًا نفس النسبة التي ترى ذلك على مستوى البنوك الإسلامية المصرية وبنك دبي .

أما في البنوك الإسلامية فيرى (٥٢٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذه البنوك أن نظام الرقابة يعمل على تجنب حدوث الأخطاء في الحال والاستقبال ، كما يذكر (٢١٪) منهم أن نظام الرقابة يحاول اكتشاف الأخطاء ولكن بعد وقوعها ، أما (١٩٪) من هؤلاء المديرين فيرى أن نظام الرقابة يعمل على تطوير خطط ونظم العمل بالبنك .

وفي بنك دبي تظهر الصفات السلبية لنظام الرقاة بشكل أكبر حيث يرى (٦٢٪) من رجال الإدارة العليا في هذا البحث بأن نظام الرقابة يحاول اكتشاف الأخطاء ولكن بعد وقوعها ، كما يرى (٢٣٪) منهم أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية ، وأن حوالي (٨٪) منهم يرى أنه يمكن الاستفادة من نظام الرقابة في تطوير خطط ونظم العمل بالبنك .

ولذلك نوصي بضرورة أن يركز نظام الرقابة في البنك الإسلامي على منع حدوث الأخطاء ، مع اكتشافها - إذا حدثت - في الوقت المناسب لعلاجها ، وألا يكون أحد أهدافه اكتشاف المخطئ لتوقيع العقاب عليه ؛ وذلك حتى يمكن وصفه بالإيجابية .

جدول رقم (١٣٩)
(رأي الإدارة العليا)
الدور الذي يمارسه نظام الرقابة

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها	٤	٢٦,٥	٤	٢٩	٢	١٠,٥	١٠	٢١	٨	٦٢	١٨	٣٠
اكتشاف المخطئ لمعاقبته	٢	١٣,٥	٢	١٤	–	–	٤	٨	١	٧,٥	٥	٨
تجنب وقوع الأخطاء في المستقبل	٤	٢٦,٥	٤	٢٩	٨	٤٢	١٦	٣٣	١	٧,٥	١٧	٢٨
تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك	١	٧	٢	١٤	٦	٣٢	٩	١٩	١	٧,٥	١٠	١٦
تجنب الأخطاء قبل أو حال وقوعها	٤	٢٦,٥	٢	١٤	٣	١٥,٥	٩	١٩	٢	١٥,٥	١١	١٨
الإجمالي	١٥	١٠٠	١٤	١٠٠	١٩	١٠٠	٤٨	١٠٠	١٣	١٠٠	٦١	١٠٠

٦ – مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة :

إن من خصائص نظام الرقابة السليم أن يكون واضحًا ومفهومًا وإجراءاته يسيرة بالنسبة للعاملين الذين وضع من أجلهم هذا القطاع ، وللكشف عن خصائص نظام الرقابة المطبق في البنوك الإسلامية يوضح الجدول رقم (١٤٠) رأي العاملين في هذه البنوك في مدى وضوح نظام وإجراءات الرقابة حيث يذكر (٥٣٪) من هؤلاء العاملين بأن إجراءات الرقابة واضحة ومقننة ومبسطة ؛ وبالتالي فهي مفهومة من جانبهم ، أما (١٢٪) منهم فيرى أن هذه الإجراءات معقدة ومطولة بعض الشيء ؛ ولذلك فهي في حاجة إلى بعض التعديلات ، ولكن (٣٥٪) من العاملين يذكر أن الإجراءات الرقابية مُعقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذري يمكن استيعابها وتحقيقها لأهدافها .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يشير رأي (٤٨٪) من العاملين إلى وضوح

إجراءات الرقابة وبساطتها ، في حين يرى (١٣٪) منهم بأنها معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل ، أما (٣٩٪) من هؤلاء العاملين فيرى أن إجراءات الرقابة معقدة ومرهقة وتحتاج إلى إعادة نظر لتطويرها جذريًا .

ويبدو من نتائج الجدول السابق أن نظام الرقابة وإجراءاتها في بنك دبي تعتبر في وضع أفضل حيث يرى (٧٥٪) من العاملين المشاركين في البحث في هذا البنك أن نظام الرقابة واضحًا وإجراءاته بسيطة مفهومة ، ومفردة واحدة فقط (٦٪) تذكر أن إجراءات الرقابة مُعقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل ، في الوقت الذي يرى فيه (١٩٪) منهم بأن إجراءات الرقابة مُعقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذري .

جدول رقم (١٤٠)
(رأي العاملين)
خصائص نظام وإجراءات الرقابة بالبنك

البيان / البنك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
واضحة ومقننة وبسيطة	١٣	٥٧	١١	٤٢	٩	٤٥	٣٣	٤٨	١٢	٧٥	٤٥	٥٣
معقدة وتحتاج إلى تطوير	٢	٨	٤	١٦	٣	١٥	٩	١٣	١	٦	١٠	١٢
معقدة وتحتاج لبعض التطوير	٨	٣٥	١١	٤٢	٨	٤٠	٢٧	٣٩	٣	١٩	٣٠	٣٥
الإجمالي	٢٣	١٠٠	٢٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٦	١٠٠	٨٥	١٠٠

أما عن رأي الإدارة العليا في نظام الرقابة وخصائص إجراءاته المطبقة فيعرضه الجدول رقم (١٤١) وتختلف فيه النتيجة بعض الشيء عن اتجاهات العاملين ، فيوضح الجدول المذكور أن (٦٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركة في الدراسة بشكل عام يرى وضوح إجراءات الرقابة وبساطتها وهي بذلك لا تحتاج إلى تعديل ، في حين يرى (٢٠٪) بأن هذه الإجراءات مُعقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل ، ومثل هذه النسبة يراها معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذري .

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يؤكد (٦٩٪) من رجال الإدارة العليا على وضوح إجراءات الرقابة وبساطتها ، وحوالي (١٩٪) يراها معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج إلى بعض التعديل ، وحوالي (١٢٪) يراها معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تعديل جذري .

ولكن الصورة تبدو مختلفة جزئيًا في بنك دبي حيث يرى حوالي (٤٤٪) فقط أن هذه الإجراءات واضحة ومقننة ومبسطة ، ويرى (٢٢٪) من رجال الإدارة العليا بأن إجراءات الرقابة مُعقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل ، ويؤكد حوالي (٣٤٪) منهم بأن هذه الإجراءات مُعقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذري .

وكما قلنا فإن نظام الرقابة يجب أن يكون واضحًا وإجراءاته مفهومة من جانب الذين يطبقونه والذين يطبق عليهم ، والنتائج السابقة تحتم الاهتمام بإعادة النظر في إجراءات الرقابة ؛ لتبسيطها وتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها .

جدول رقم (١٤١)
(رأي الإدارة العليا)
خصائص إجراءات ونظام الرقابة بالبنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
واضحة ومقننة ومبسطة	٣	٥٠	٤	٨٠	٤	٨٠	١١	٦٩	٤	٤٤,٥	١٥	٦٠
معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل	٢	٣٣	–	–	١	٢٠	٣	١٨,٥	٢	٢٢	٥	٢٠
معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذري	١	١٧	١	٢٠	–	–	٢	١٢,٥	٣	٣٣,٥	٥	٢٠
الإجمالي	٦	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٦	١٠٠	٩	١٠٠	٢٥	١٠٠

٧ – دور هيئة الرقابة الشرعية في نظام الرقابة المطبقة في البنك :

وبخصوص دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية في البنك الإسلامي فيوضح الجدول رقم (١٤٢) رأي الإدارة العليا في الجهات التي لها سلطة اتخاذ القرارات العلاجية لجوانب الانحراف التي يكشفها نظام الرقابة ، فنجد أن هذه السلطة مركزة

أصلًا في الإدارة العليا بالبنك ، وأن دور هيئة الرقابة الشرعية لا يكاد يذكر في هذا المجال ، وذلك سواء أكان على مستوى الدراسة بشكل عام ، أو على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، أو بنك دبي .

كما أن الجدول رقم (١٤٣) يعرض الجهات التي تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك في رأي الإدارة العليا ، فنلاحظ أيضًا أن هيئة الرقابة الشرعية بالبنك أقل الجهات استخدامًا واستفادة من نظام الرقابة المطبق بالبنك باستثناء المتعاملين مع البنك ، وذلك سواء على مستوى الدراسة بشكل عام ، أو على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ، أو على مستوى بنك دبي .

ويمكننا القول إن هيئة الرقابة الشرعية يجب أن تلعب دورًا أكبر في العملية الرقابية بالبنك بحكم الطبيعة الإسلامية للنشاط الذي يجب أن تمارسه ، وتدعيمًا للصورة الإسلامية في نشاط هذه البنوك .

جدول رقم (١٤٢)
(رأي الإدارة العليا)
الجهات التي لها سلطة اتخاذ القرارات العلاجية

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الإدارة العليا بالبنك	٦	٤٦	٣	٥٠	٧	١٠٠	١٦	٦١,٥	٩	١٠٠	٢٥	٧١,٥
هيئة الرقابة الشرعية	٢	١٥,٥	-	-	-	-	٢	٨	-		٢	٦
رؤساء الإدارات والأقسام	٣	٢٣	-	-	-	-	٣	١١,٥	-		٣	٨,٥
قسم الرقابة والمتابعة	٢	١٥,٥	٣	٥٠	-	-	٥	١٩	-		٥	١٤
الإجمالي	١٣	١٠٠	٦	١٠٠	٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٩	١٠٠	٣٥	١٠٠

جدول رقم (١٤٣)

(رأي الإدارة العليا)

الجهات التي تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك

البيان / البنك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مجلس الإدارة	٦	٢١	٣	١٥	٣	٢٣	١٢	٢٠	٤	١٨	١٦	١٩,٥
الجهات الحكومية (البنك م)	٦	٢١	٤	٢١	٢	١٥	١٢	٢٠	٢	٩	١٤	١٧
الرؤساء المباشرون	٣	١١	٢	١١	٢	١٥	٧	١٢	٥	٢٣	١٢	١٥
هيئة الرقابة الشرعية	٣	١١	٢	١١	-	-	٥	٨	-	-	٥	٦
العاملون أنفسهم	٣	١١	٢	١١	١	٨	٦	١٠	٣	١٤	٩	١١
وحدة الرقابة بالبنك	٣	١١	٤	٢١	٤	٣١	١١	١٨	٢	٩	١٣	١٦
المتعاملون مع البنك	٢	٧	١	٥	-	-	٣	٥	-	-	٣	٣,٥
جهاز التخطيط بالبنك	٢	٧	١	٥	١	٨	٤	٧	٦	٢٧	١٠	١٢
الإجمالي	٢٨	١٠٠	١٩	١٠٠	١٣	١٠٠	٦٠	١٠٠	٢٢	١٠٠	٨٢	١٠٠

وباستعراض النتائج السابقة للدراسة الميدانية للعملية الرقابية يمكن القول إن الغرض الخاص بوجود العديد من أوجه القصور التي تعتري نظام الرقابة المطبق في البنوك الإسلامية مجال الدراسة قد تحقق بشكل جزئي ، حيث اتضحت النتائج التالية :

١ - عدم الاهتمام الكامل بتوفير معايير قياسية تكون أساسًا موضوعيًا ومتفقًا عليه لمحاسبة العاملين ، كما أن المعايير المطبقة حاليًا لا تتفق بشكل كامل مع رسالة وأهداف البنوك الإسلامية ، بالإضافة إلى هذا فإن المعايير الحالية المطبقة تعتبر غير مرنة في كثير من الأحوال ولا يعاد النظر فيها لتناسب التغير في الظروف المحيطة .

٢ - إن النظم الرقابية المطبقة تعتبر إلى حد ما غير اقتصادية ؛ حيث إن تكاليف تطبيقها لا تتناسب مع المردود منها .

٣ - تركز نظم الرقابة المطبقة على التعرف على المخطئ لمعاقبته في بعض الأحيان ، وكذلك الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها في أحيان أخرى ، وهذا يعتبر من سمات الرقابة السلبية .

٤ - بعض إجراءات نظم الرقابة المطبقة مُعقدة ومطولة ، وفي بعض الأحيان تكون مرهقة في تنفيذها ؛ ولذلك تحتاج إلى تطوير جذري .

٥ - تقلص دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية خاصةً فيما يتعلق باتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن خطط وسياسات البنوك الإسلامية .

التوصيات الخاصة بنظم الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية :

استرشادًا بالنتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية يمكننا أن نحدد التوصيات التالية ، والتي يمكن أن تساعد في القضاء على القصور الذي ظهر في نظم الرقابة المطبقة حاليًا في البنوك الإسلامية :

١ - ضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها ؛ لتكون أساسًا موضوعيًا لقياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومحاسبتهم على الانحراف عن هذه المعايير ، على أن يتحدد مقدمًا نسب الانحرافات المسموح بها زيادةً ونقصًا عن هذه المعايير .

٢ - الاهتمام بإعادة النظر - بشكل دوري - في المعايير القياسية المطبقة وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك ؛ لتتفق بشكل تام مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي ، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالبنك .

٣ - مراعاة الجانب الاقتصادي في نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية بحيث يتحقق التوازن بين تكاليف تطبيق هذه النظم والعوائد المحققة من ورائها ، وهذا يتطلب إعادة النظر في تكاليف نظم الرقابة الحالية لتكون أكثر اقتصادية .

٤ - ضرورة اهتمام نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية بمنع حدوث الأخطاء ، مع اكتشافها - إذا حدثت - في التوقيت المناسب لعلاجها قبل فوات الأوان ، مع عدم الاقتصار على اكتشاف المخطئ لمعاقبته توفيرًا للجهد الرقابي للجوانب الإيجابية .

٥ - من الأهمية بمكان تبسيط وتوضيح الإجراءات الرقابية المطبقة ، وهذا يستدعي إعادة النظر في الإجراءات المعقدة والمطولة ؛ لتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها .

٦ - ضرورة تدعيم وتقوية دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية خاصةً في مجال اتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن المعايير ؛ وذلك تدعيمًا للصورة الإسلامية لنشاط هذه البنوك .

الفَصْلُ السَّادِسُ : أهم النتائج والتوصيات لتقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية

تقديم :

اشتملت الدراسة الخاصة بتقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية على خمسة فصول رئيسية ممثلة فيما يلي :

١ – تقويم مدى فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية .

٢ – تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية .

٣ – تقويم عملية التنظيم بالبنوك الإسلامية .

٤ – تقويم عملية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية .

٥ – تقويم عملية الرقابة والمتابعة بالبنوك الإسلامية .

وفيما يلي نتناول أهم النتائج والتوصيات التي أسفرت عنها الدراسة :

أولًا : تقويم مدى فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية :

أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها فيما يلي :

١ – عدم وجود اهتمام كافي بالتخطيط طويل المدى .

٢ – عدم الاهتمام الكافي بترجمة وتحويل الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية .

٣ – افتقار السياسات بالبنوك الإسلامية إلى توافق كامل مع رسالة هذه البنوك ، فضلًا عن افتقارها إلى الوضوح والتحديد .

٤ – لا توجد سياسات إدارية مكتوبة فيما يتعلق بالعاملين والعملاء .

ومن جماع هذا التقويم اتضح صحة الشق الأول من فرض الدراسة ، والذي يقضي بوجود العديد من أوجه القصور في عملية تحديد وصياغة مخرجات عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية وخاصةً فيما يتعلق بتحديد وصياغة كل من رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك ، بحيث تتوافق مع الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية .

وبناءً على هذا التقويم لسياسات وخطط البنوك الإسلامية تمثل لجنة تقويم الجوانب الإدارية في البنوك الإسلامية إلى التوصية كما يأتي ؛ تحقيقًا لرفع فعالية وكفاءة عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية :

١ - وجوب الأخذ بالتخطيط طويل المدى ، وأن يمتد هذا التخطيط ليشمل كافة مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية .

٢ - ضرورة الاهتمام والحرص على ترجمة وتحويل كافة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية .

٣ - وجوب الالتزام بأن تكون كافة سياسات البنوك الإسلامية سياسات مكتوبة ومحددة ما أمكن .

٤ - ضرورة التنسيق والتوافق بين السياسات الإدارية بالبنوك الإسلامية ورسالة هذه البنوك بوسيلة أو بأخرى .

ثانيًا : تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية :

أوضحت الدراسة وجود جوانب القصور التي يعاني منها العملاء ، والتي عبروا عنها من وجهة نظرهم في الدراسة ، وتمثلت في :

أ - قصور نظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء ، مما يجعلنا نوصي بما يلي :

١ - تحسين أسلوب الاستقبال والتعامل مع العملاء .

٢ - الارتفاع بمستوى خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء .

٣ - تهيئة أماكن استقبال وانتظار للعملاء .

٤ - الارتفاع بمستوى النظافة والنظام بالبنوك الإسلامية .

٥ - توفير أماكن انتظار لسيارات المتعاملين .

٦ - الارتفاع بمستوى الخدمة البنكية المقدمة لكبار السن والمرضى .

ب – عدم رضاء نسبي للمتعاملين عن مستويات العائد على الاستثمارات والإيداعات بالبنوك الإسلامية :

ونوصي بألا تركن البنوك الإسلامية إلى أن عددًا محدودًا فقط من العملاء هم الذين يبدون عدم رضاهم عن العائد ، وإنما يجب عليها أن تعمل باستمرار على كسب ثقة واطمئنان عملائها على التوظيف الشرعي لودائعهم وأموالهم ، وكذلك التوظيف الاقتصادي الفعَّال والمجزي لتلك الأموال والودائع ؛ حتى يمكنها الحفاظ على استمرار ولاء عملائها في المدى الطويل .

ج – شعور قطاع كبير من المتعاملين بعدم وجود تميز ملحوظ في أنشطة ومعاملات البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية ؛ ومن ثم فنوصي في هذا الصدد :

بوجوب دراسة العوامل والأسباب وراء هذا الشعور والعمل على بلورة وتأكيد تميز البنوك الإسلامية خاصةً فيما يتعلق بالتوجه الإسلامي لهذه البنوك .

د – أما فيما يتعلق بتقويم دور هيئة الرقابة الشرعية فهناك شعور بوجود قصور في الدور الذي تلعبه هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية :

وعليه فإننا نوصي بوجوب الاهتمام بتدعيم دور الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية .

ثالثًا : تقويم عملية التنظيم بالبنوك الإسلامية :

وفيما يتعلق بتقويم عملية التنظيم الإداري للبنوك الإسلامية محل الدراسة وبعد العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية ، نجد أن الفرض الخاص بوجود خلل في الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية بما يعوق تحقيق أهداف تلك البنوك قد تحقق جزئيًا ؛ وذلك لوجود بعض المثالب التنظيمية التالية ، والتي من شأنها إعاقة فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية كأدوات إدارية لتحقيق أهداف البنوك الإسلامية :

١ – عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها بالنسبة للوحدات التنظيمية ، مع عدم الإلمام التام لاختصاصات العاملين بما يساعد على التهرب من المسؤولية والدفع بعدم الاختصاص .

٢ – قلة اهتمام الإدارة بمراجعة الاختصاصات الوظيفية وإعادة النظر فيها لتواكب التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للبنوك الإسلامية .

٣ – عدم توازن السلطات الممنوحة للمديرين مع مسؤولياتهم ، وعدم كفايتها للقيام بواجباتهم .

٤ – وجود مظاهر للمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ؛ مما يؤدي إلى تعطيل إنجاز الأعمال ، وإعاقة تفريخ الصف الثاني للإدارة .

٥ – عدم مناسبة نطاق إشراف بعض المديرين ، سواء أكان أكثر من اللازم بما يؤثر على مدى فعالية الإشراف على المرؤوسين ، أو أقل من اللازم بما يؤدي إلى إهدار بعض الطاقات الإدارية .

٦ – ضعف التنظيم الإداري في تيسير أداء الخدمات المصرفية وتسهيل تدفق العمل بكفاءة ؛ وذلك بسبب التقصير في توفير دليل الإجراءات التنظيمية ، وعدم تعريف العاملين بمواقعهم في البناء التنظيمي للبنك .

٧ – عدم تدعيم وتشجيع قنوات الاتصال الشفهي المباشر بين رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى .

٨ – انخفاض فرص العاملين في إبداء آرائهم وأفكارهم للرؤساء المباشرين ولإدارة البنك ، وبالتالي ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات في البنك .

٩ – الاهتمام المحدود بوجهات نظر وآراء المتعاملين مع البنك ، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين البنوك الإسلامية وبعض المنظمات الأخرى في المجتمع .

التوصيات الخاصة بتنظيم البنوك الإسلامية :

بعد تحليل البيانات الميدانية وعرض النتائج التفصيلية ، يمكننا أن نحدد التوصيات التالية ، والتي من شأنها القضاء على الخلل الذي أظهرته الدراسة في الهياكل التنظيمية وتشغيلها في البنوك الإسلامية :

١ – ضرورة الاهتمام بصياغة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومحدد سواء للوحدات التنظيمية أو للوظائف الخاصة بالعاملين ، مع التأكد من إلمام كل عامل بحدود اختصاصاته ، فهذا يضمن توافر وسيلة موضوعية ومقبولة عند تقويم الأداء ، ويجنب التهرب من المسؤولية ، ويحقق التنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية .

٢ – العمل على تحقيق التوازن بين السلطات الممنوحة للأفراد مع مسؤولياتهم الوظيفية ،

وبحيث تكفي هذه السلطات للقيام بالواجبات والمسؤوليات ولا تطغى إحداهما على الأخرى ، ففي هذا ضمان للتشغيل السليم للتنظيم الإداري .

٣ - مراعاة تخفيف حدة مركزية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا للبنك ، وذلك من خلال تفويض بعض السلطات للفروع والإدارات الفرعية تخفيفًا لعبء العمل عن الإدارة العليا ، وتحقيقًا لسرعة إنجاز الأعمال ، وتدريبًا لرؤساء الفروع ومديري الإدارات الفرعية على عملية اتخاذ القرارات .

٤ - مراعاة توافر المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإداري بالشكل الذي يحقق تسهيل تدفق أداء العمل وتيسير أداء الخدمات المصرفية ، وذلك وفقًا للتسلسل المنطقي للعمليات ، مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم في البناء التنظيمي ، وتحديد علاقاتهم الأفقية والرأسية ، والعناية بتوفير دليل للتنظيم يفصل الاختصاصات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية ، مع العمل على أن يكون نطاق إشراف كل رئيس مناسبًا لقدراته ولطبيعة النشاط الذي يؤدى .

٥ - على الإدارة أن تقوم بتشجيع العاملين بإجراء الاتصالات المباشرة معها ، وذلك من خلال تدعيم سياسة الباب المفتوح ، والاجتماعات الدورية ، والمشاركة في اللجان المختلفة ، وكذلك تشجيع الاتصالات غير المباشرة من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوى ومجلات الحائط ، وعليها في هذا الخصوص الاهتمام بكل ما يُنقل إليها من آراء وأفكار حتى يشعر العاملون بجدية هذه الاتصالات وجدواها في رسم الخطط والسياسات الخاصة بالبنك الإسلامي .

٦ - العمل على إزالة معوقات الاتصال داخل التنظيم ، سواء من خلال إعادة التنظيم وصياغة الاختصاصات الوظيفية ، وتوضيح رسالة وأهداف البنك للعاملين ، أو من خلال السماح بالقدر الملائم لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، مع اتباع الأساليب الكفيلة برفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين ، وتحقيق انتمائهم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي .

٧ - ضرورة الاهتمام بآراء وانطباعات المتعاملين مع البنك ، وأخذها في الاعتبار عند وضع السياسات والخطط لتحقيق رضائهم عن خدمات وأنشطة البنك ؛ وذلك لتدعيم فكرة البنوك الإسلامية ونشرها على نطاق أوسع في المجتمع .

٨ – العمل على تدعيم وتقوية علاقة البنك الإسلامي بمنظمات البيئة الخارجية للبنك سواء أكانت بنوكًا إسلامية أخرى ، أو بنوكًا تقليدية ، أو أجهزة حكومية ، أو منظمات دولية ، أو أجهزة شعبية ، ففي ذلك تدعيم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي .

رابعًا : تقويم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية :

انطلقت الدراسة في هذا الجزء من الفرض الذي يقول إن : « عمليات اختيار وتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية تتم على أسس فنية مصرفية تقليدية » .

ولقد أشرنا في مقدمة هذا الفصل إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربعة التالية :

١ – أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة .

٢ – سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة .

٣ – سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك محل الدراسة .

٤ – سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك محل الدراسة .

ولقد تم استخدام مجموعة من المعايير كمؤشرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد ، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها لتحري مدى وجود هذه المؤشرات في البنوك محل الدراسة ، وانتهت الدراسة إلى ما يلي :

أ – فيما يتعلق بالبعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية :

ولقد تم استخدام عدة معايير لتحري مدى مصداقية فرض الدراسة فيما يتعلق بهذا البعد ، وكانت النتائج كما يلي :

١ – مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية :

اتضح أن الاعتماد الأساسي في وسائل الاستقطاب هو الإعلان في الصحف القومية ، يليها الاعتماد على ترشيحات العاملين بالبنوك أنفسهم ، يليها الإعلان في الصحف المحلية ، وهي وسائل وإن كان بعضها يتسم بالاتساع كالصحف القومية إلا أنها قاصرة على الاعتماد على العاملين ومعارفهم ، وهو باب كبير لدخول الوساطة في التعيين والمفروض تنويع وسائل الاستقطاب .

٢ – مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين :

اتضح من الدراسة أن مبدأ الجدارة لا يأتي إلا في المرحلة الثانية من الأهمية بعد

الاعتبارات الشخصية والمعرفون ، وهو ما يرجح عدم الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين ، كما أن سابقه في البنوك الإسلامية ليست ذات أهمية كبيرة في الاختيار .

٣ – مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين :

يرى أغلب مفردات العينة من المديرين أو العاملين أن الإجراءات الخاصة بالتعيين مناسبة أو سهلة ، وهي نقطة إيجابية في البنوك محل الدراسة .

٤ – مدى الحرص على وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين :

إن أغلبية مفردات العينة من المديرين والعاملين يرون أن حجم العمل مناسب مع حجم العمالة الموجودة ، إلا أن ربع العاملين فقط يرون أن العمل أكثر من اللازم ، ولكن كما ذكرنا العبرة برأي أغلبية مفردات العينة ، وهي نقطة إيجابية أيضًا في البنوك محل الدراسة .

٥ – مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي :

ليس الالتزام بالسلوك الإسلامي من ضمن اهتمامات القائمين على استقطاب وتوظيف العمالة بالبنوك الإسلامية محل الدراسة .

الخلاصة إذن : أن أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية لا تهتم بمعايير الجدارة ، ولا بالالتزام بالسلوك الإسلامي ، ولا تهتم كثيرًا بتنويع مصادر الاستقطاب ، وتعتمد على المعرفة كثيرًا والعلاقات الشخصية ، وإن كانت تراعي تيسير إجراءات التعيين وتحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين ، وهو ما يؤيد بصفة عامة الفرض محل الدراسة في هذا الصدد .

وبصفة عامة يخرج الباحثون بالتوصيات التالية ؛ لرفع كفاءة ومصداقية أساليب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية :

١ – العناية بتنويع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية ، وعدم الاعتماد كلية على الإعلان في الصحف فقط .

٢ – التقليل من تدخل وتأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية ، وزيادة الاعتماد على سياسات ومبادئ الجدارة والكفاءة .

٣ – يوصي الباحثون بوضع معايير واضحة للأداء تكون مرشدًا في سائر إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية ، مثل : تحديد عدد العاملين في كل تقسيم تنظيمي ، وتقويم أداء العاملين ، وتحديد احتياجاتهم التدريبية وغير ذلك .

٤ – يوصي الباحثون أيضًا بزيادة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية ، وإلا يكون ركن هام من الأركان الاستراتيجية قد شابه النقص في إدارة هذه البنوك .

ب – فيما يتعلق بالبعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية :

وقد تم استخدام عدة معايير لقياس هذا البعد ، وكانت النتائج تدل على ما يلي :

١ – مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية :

تشير نتائج البحث أن هناك برامج تدريبية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل والبنوك الإسلامية ، وإن كانت نسبة لا تتجاوز (٢٥٪) يرون أنها ناقصة فهي تحتاج لبعض الاهتمام .

٢ – مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية :

إن الأساليب الموجودة غالبًا تعتمد على الخبرة السابقة لمسؤول التدريب أو سؤال الرؤساء المباشرين ، وهو ما يعني عدم تطبيق أساليب أكثر دقة من الناحية العلمية مما يقتضي الاهتمام بمراعاتها .

٣ – مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية :

تشير نتائج الدراسة أن الاهتمام بهذه المجالات يأتي في المرتبة الثانية في البنوك المصرية ، وفي المرتبة الثالثة ببنك دبي ، مما يعني ضرورة زيادة الاهتمام بهذه المجلات لتحقيق رسالة البنوك الإسلامية .

٤ – مدى تنوع أساليب التدريب :

تشير النتائج إلى التركيز على أسلوبي المحاضرات والندوات ، وهو ما يعني ضرورة مراعاة تنوع أساليب التدريب .

٥ – دوافع المندوبين لحضور البرامج التدريبية :

الدافع الذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية كما تشير نتائج الدراسة إلى أنه يعد من أهم

الدوافع ، ولكن التهرب من ضغط العمل عامل مهم أيضًا .

٦ - مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب :

تشير النتائج أن إدارة التدريب في البنك نفسه من أهم الجهات في البنوك المصرية ، ولكن في بنك دبي تحتل مؤسسات التدريب الخاصة الأهمية الأولى .

٧ - مدى تحري المعرفة والقدوة الإسلامية في المدربين :

تشير النتائج أن هذا ليس من ضمن المعايير الهامة في اختيار المدربين .

الخلاصة إذن : أن برامج التنمية والتدريب في البنوك الإسلامية تعاني من عدة نقاط ضعف ، تتمثل في عدم تنوع أساليب التدريب ، وعدم وجود أسلوب علمي لقياس الاحتياجات التدريبية ، وضعف الحافز الذاتي لدى بعض المتدربين ، وعدم تحري السلوك الإسلامي عند اختيار المدربين أو جهات التدريب الإسلامية ؛ ولذلك يوصي الباحثون بتنويع أسس تحديد الاحتياجات التدريبية ، وزيادة الاهتمام بالتدريب على حالات المعارف الإسلامية والسلوكية وتنويع أساليب التدريب ، وزيادة تحفيز العاملين على التدريب ، وزيادة مشاركة المؤسسات الإسلامية في جهود التدريب ، وتحري القدرة في مدى البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية .

تم استخدام عدة معايير في تقييم هذا البعد ، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

١ - مدى الأخذ بشروط الجدارة في الترقية : كانت الجدارة تحتل المرتبة الثانية من الأهمية بعد الأقدمية (في البنوك المصرية) والولاء (في بنك دبي) .

٢ - أغلبية العاملين يرون أن أسلوب تقويم الأداء يتميز بالعدالة والموضوعية إلى حد ما ، ولكن هناك نسبة لا ترى ذلك ، ويقتضي الأمر تحري أسباب قولهم هذا .

٣ - ليس هناك اتفاق حول عوامل تقويم الأداء فهي تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإداري ، والتقيد بالمنهج الإسلامي في المعاملة يأتي في المرتبة الثالثة في رأي العاملين ببنك دبي ، ولكنه يمثل المرتبة الأخيرة من الأهمية في رأي الإدارة العليا في بنوك مصر ، وهو ما يستحق الاهتمام بإدراج الالتزام بالنهج الإسلامي في معايير تقويم الأداء .

٤ - لا توجد سياسة أو ممارسات واضحة بشأن تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية والمنظمات الإسلامية عند شغل المناصب القيادية .

الخلاصة إذن : أن أسس وسياسات تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية تتم على أسس مصرفية تقليدية وأسس لتشجيع الروح الإسلامية مما يتفق مع فرض الدراسة .

وهذه النتائج تجعل الباحثين يفضلون أن يقدموا التوصيات التالية لإدارة البنوك الإسلامية لأخذها في الاعتبار عند تحديد أسس وسياسات تقويم الأداء بها :

١ - التخلي عن مبدأ الأقدمية في معايير التقويم والترقية ، ووضع مبدأي الكفاءة والالتزام بالسلوك الإسلامي في المقام الأول عند تقويم الأداء .

٢ - لابد من البحث عن أسباب إحساس بعض العاملين بعدم عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء ؛ لتطوير هذا النظام باستمرار بما يتفق والمتغيرات الموجودة ، وذلك بإعادة النظر باستمرار في هذا النظام .

٣ - الاهتمام بتشكيل لجنة على مستوى البنوك الإسلامية ككل لوضع سياسة واضحة لتقويم الأداء والترقيات ، بحيث تكون معلنة وواضحة أمام الجميع عاملين وإداريين ، وتكون حافزًا على الاهتمام بالعمل والشعور بالرضاء الوظيفي في هذه البنوك .

٤ - ضرورة النص على سياسة تفضيل النقل والانتداب من العاملين بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض ، بشرط ألا يكون النقل أو الانتداب لسوء أداء أو سوء سلوك بعض العاملين ، ولكن لمراعاة ظروفهم الاجتماعية والعائلية ، وبحيث يكون الأمر حافزًا لهم لمزيد من الولاء والانتماء لفكرة البنوك الإسلامية ، وللمنهج الإسلامي الحنيف السمح في التعامل .

البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية :

تم استخدام عدة معايير للحكم على هذا البُعد ، وكانت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى ما يلي :

١ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية ، فالأغلبية ترى أن العدالة تراعى في تحديد الرواتب ، بينما لم تر ذلك نسبة ليست كبيرة قد تصل إلى الثلث .

٢ - مدى اتفاق الراتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم : واضح من نتائج البحث أن البعض يشكو من أن الرواتب ليست مثلها مثل البنوك التقليدية ، كما يرى

البعض أن العلاوات الدورية ليست كافية ومضطربة وتحتاج إلى أساس سليم لإقناع العاملين بها ، مما يقتضي وجود أساس موضوعي يتمثل في تحليل وتصنيف الوظائف .

٣ - مدى رضا العاملين عن تحديد الرواتب والحوافز حيث يرى العاملين ضرورة تعديل أو إعادة النظر في نظم الحوافز - ولو جزئيًا - ما عدا المستقصين من المصرف الإسلامي الذين يرى معظمهم ضرورة التعديل الشامل ؛ حيث إن رضاء معظم العاملين عن نظام الحوافز هو رضاء متوسط .

٤ - فيما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين فقد اتضح أنها طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض ، وبينهم وبين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقت .

٥ - فيما يتعلق بمدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية ، فإن نتائج البحث تشير إلى أن هناك اختلافًا بين آراء العاملين والإدارة العليا ، كما أن الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي يأتي في المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت في نظر العاملين في بنك دبي ، أما باقي العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا في مرتبة متأخرة .

٦ - فيما يتعلق بمدى الالتزام بتعيين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء ، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المديرين يتحرون التأني والبحث عن الأسباب قبل توقيع الجزاء .

٧ - وأخيرًا فإن المناخ التنظيمي بشكل عام (ومدى تفضيل العاملين للعمل بالبنك الإسلامي دون غيره بوجه خاص) ، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن معدل دوران العمل بالبنوك الإسلامية منخفض ، ولكن هذا لا يعكس بالضرورة رضاء عن المناخ التنظيمي ؛ لأن الغالبية لديهم استعداد لترك العمل بالبنك الإسلامي إذا أتيحت لهم فرصة الحصول على مرتب أعلى ببنك آخر .

ولقد أوصى الباحثون بالتوصيات التالية ؛ لرفع فعالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة :

١ - وضع خطة لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساسًا لتحديد الرواتب ، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين ليطمئنوا لعدالتها وموضوعيتها .

٢ - إعادة النظر بين الحين والآخر في مستوى المرتبات والعلاوات لتتناسب مع مستوى المعيشة في البلد الذي يعمل فيه البنك .

٣ - إعادة النظر في نظم الحوافز بعد مناقشتها مع العاملين ، ويؤخذ في الاعتبار عند تقرير المكافآت الالتزام بمستوى عالٍ من السلوك الإسلامي .

٤ - الاهتمام بتدعيم العلاقات والروابط الطيبة الموجودة بالبنوك حاليًا بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين ، وتزويد الرؤساء ببرامج لزيادة اهتمامهم بالعاملين ، وتدريب الجميع على حسن الاتصال وإدارة الوقت .

٥ - وضع أسس من الموضوعية ، والبعد عن الاعتبارات الشخصية .

٦ - تقصي العوامل المؤثرة بالسلب في الرضاء الوظيفي بصفة مستمرة ؛ من أجل تحسين المناخ التنظيمي ، وزيادة ولاء وانتماء العاملين بالبنك الإسلامي .

خامسًا : تقويم عملية المتابعة والرقابة بالبنوك الإسلامية :

وباستعراض النتائج السابقة للدراسة الميدانية للعملية الرقابية يمكن القول : إن الفرض الخاص بوجود العديد من أوجه القصور التي تعتري نظام الرقابة المطبق في البنوك الإسلامية مجال الدراسة قد تحقق بشكل جزئي ؛ حيث اتضحت النتائج التالية :

١ - عدم الاهتمام الكامل بتوفير معايير قياسية تكون أساسًا موضوعيًا ومتفاعلًا لمحاسبة العاملين ، كما أن المعايير المطبقة حاليًا لا تتفق بشكل كامل مع رسالة وأهداف البنوك الإسلامية ؛ بالإضافة إلى هذا فإن المعايير الحالية المطبقة تعتبر غير مرنة في كثير من الأحوال ، ولا يعاد النظر فيها لتناسب التغير في الظروف المحيطة .

٢ - إن النظم الرقابية المطبقة تعتبر إلى حد ما غير اقتصادية ؛ حيث إن تكاليف تطبيقها لا تتناسب مع المردود منها .

٣ - تركز نظم الرقابة المطبقة على التعرف على المخطئ لمعاقبته في بعض الأحيان ، وكذلك الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها في أحيان أخرى ، وهذا يعتبر من سمات الرقابة السلبية .

٤ - بعض إجراءات نظم الرقابة المطبقة معقدة ومطولة ، وفي بعض الأحيان تكون مرهقة في تنفيذها ؛ ولذلك تحتاج إلى تطوير جذري .

٥ - تقلص دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية خاصةً فيما يتعلق باتخاذ

القرارات العلاجية للانحرافات عن خطط وسياسات البنوك الإسلامية .

واسترشادًا بالنتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية يمكننا أن نحدد التوصيات التالية ، والتي يمكن أن تساعد في القضاء على القصور الذي ظهر في نظم الرقابة المطبقة حاليًا في البنوك الإسلامية :

١ - ضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها ؛ لتكون أساسًا موضوعيًا لقياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومحاسبتهم على الانحراف عن هذه المعايير ، على أن يتحدد مقدمًا نسب الانحرافات بالمسموح بها زيادةً ونقصًا عن هذه المعايير .

٢ - الاهتمام بإعادة النظر - بشكل دوري - في المعايير القياسية المطبقة وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك ؛ لتتفق بشكل تام مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي ، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالبنك .

٣ - مراعاة الجانب الاقتصادي في نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية بحيث يتحقق التوازن بين تكاليف تطبيق هذه النظم والعوائد المحققة من ورائها ، وهذا يتطلب إعادة النظر في تكاليف نظم الرقابة الحالية لتكون أكثر اقتصادية .

٤ - ضرورة اهتمام نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية بمنع حدوث الأخطاء ، مع اكتشافها - إذا حدثت - في التوقيت المناسب لعلاجها قبل فوات الأوان ، مع البعد عن التركيز على اكتشاف المخطئ لمعاقبته توفيرًا للجهد الرقابي للجوانب الإيجابية .

٥ - من الأهمية بمكان تبسيط وتوضيح الإجراءات الرقابية المطبقة ، وهذا يستدعي إعادة النظر في الإجراءات المعقدة والمطولة لتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها .

٦ - ضرورة تدعيم وتقوية دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية خاصةً في مجال اتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن المعايير ؛ وذلك تدعيمًا للصورة الإسلامية لنشاط هذه البنوك .

* * *

الملاحق

ملحق رقم « ١ »

معايير تقويم توجهات
العمل بالبنوك الإسلامية

أولا : معايير الرسالة والأهداف والخطط :

معايير الرسالة :

- مدى وضوح رسالة البنك .
- مدى تعبير الرسالة عن الصبغة الإسلامية للبنك .
- مدى اشباع الرسالة للاحتياجات الخاصة بالعملاء والمجتمع .
- مدى تعبير الرسالة عن قيم المجتمع الإسلامي .
- مدى شمول الرسالة لمبررات وجود البنك وتوجهاته المستقبلية .
- مدى استجابة وتوافق الرسالة مع المتغيرات البيئية المحيطة .
- مدى تنوع أنشطة البنك وتوافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية .

معايير الأهداف :

- مدى توافق الأهداف مع رسالة البنك .
- مدى وضوح الأهداف للمستويات التنظيمية المختلفة .

- مدى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف .
- مدى استجابة الأهداف لكل من الأجل الطويل والأجل القصير .
- مدى واقعية الأهداف .
- مدى قابلية الأهداف للقياس .

معايير التخطيط :

- مدى تغطية الخطط لمجالات النشاط المختلفة بالبنك .
- مدى تغطية الخطط لكل من الأجل الطويل والأجل القصير .
- مدى توافر برامج العمل اللازمة للتنفيذ .
- مدى وجود سياسات إدارية تغطي مجالات النشاط بالبنك .
- مدى اتفاق السياسات مع رسالة البنك الإسلامية .

ثانيًا : معايير تقويم تنظيم البنك الإسلامي :

معايير الاختصاصات والسلطات الوظيفية :

- مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية بالبنك .
- مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات .
- مدى إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية .
- مدى وجود توازن بين السلطات والمسؤوليات .
- مدى تركز السلطات .
- مدى تحري المبادئ العلمية الرشيدة في التنظيم .

معايير الاتصالات التنظيمية :

- مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمي .
- مدى اتصاف الاتصالات التنظيمية بالبنك بروح التعاون والتآخي .
- مدى تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين .
- مدى اهتمام إدارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك .

- مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية ومجالات الفكر الإسلامي .

ثالثا : معايير تقويم عملية التوظيف وسلوكيات العاملين :

معايير التوظيف :

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب كفاءات الأمة الإسلامية .
- مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين .
- مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين .
- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين .
- مدى جاذبية مناخ العمل بالبنك الإسلامي .
- مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي .

معايير تنمية الموارد البشرية :

- مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنك الإسلامي .
- مدى توافر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين .
- مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية .
- مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة في التدريب .
- مدى توفير دوافع ذاتية وحقيقية للانتظام في برامج التدريب .
- مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب .
- مدى تحري المعرفة والقدوة الإسلامية في المدربين .

معايير تقويم الأداء والترقيات :

- مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة في الترقية .
- مدى الاستناد إلى نظام موضوعي لتقويم الأداء عند الترقية .
- مدى الالتزام بالنهج الإسلامي في تقويم أداء العاملين .
- مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية .

معايير التحفيز :

- مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين .
- مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم .
- مدى تحري رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز .
- مدى توافر مناخ عمل طيب للعاملين بالبنك .
- مدى توافر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين .
- مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية .
- مدى مراعاة اعتبارات الإخلاص في العمل والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإسلامي عند تحفيز ومكافأة العاملين .
- مدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر .
- مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامي عن غيره من البنوك .

رابعًا : معايير تقويم نظم الرقابة والمتابعة :

- مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أسس محاسبتهم .
- مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي .
- مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة .
- مدى مراعاة الدقة في متابعة وتسجيل الأنشطة ونتائج الأداء – كمرشد للتقويم .
- مدى إيجابية الرقابة « علاجية وليست عقابية » .
- مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة .
- مدى الاعتماد على هيئة الرقابة الشرعية في الرقابة على أهداف وأنشطة البنك « أهل الذكر » .

ملحق رقم « ٢ »

استقصاء تقويم الجوانب
الإدارية بالبنوك الإسلامية
أعضاء الإدارة العليا

برجاء وضع علامة صح (✓) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك :

١ – هل تعتقد بأن لدى البنك رسالة واضحة ومحددة ؟

نعم	لا	لا أعرف
( )	( )	( )

٢ – وإذا كانت الإجابة (بنعم) فما مدى اشتمال رسالة البنك على العناصر التالية .. ؟

العناصر	متوافر	إلى حد ما	غير متوافر
– تحديد الغاية الرئيسية من وجود البنك	( )	( )	( )
– تحديد التوجيهات المستقبلية للبنك	( )	( )	( )
– تحديد مجالات أعمال البنك	( )	( )	( )
– تحديد احتياجات العملاء والمجتمع التي سيسعى البنك لاشباعها	( )	( )	( )
– تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك	( )	( )	( )
– عناصر أخرى – رجاء تحديدها :	( )	( )	( )
–	( )	( )	( )
–	( )	( )	( )

٣ – وما هي في رأيك أهم العوامل التي كان لها دور وتأثير في صياغة رسالة البنك لديكم .... ؟

العناصر	تأثير كبير	محدود	لا تأثير لها
– التهديدات البيئية المحتملة	( )	( )	( )
– تاريخ وخبرة البنك السابقة	( )	( )	( )
– الميزات التنافسية للمتنافسين	( )	( )	( )
– الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية	( )	( )	( )
– مصالح وأهداف أصحاب المصالح ...	( )	( )	( )
– المصادر والموارد المتاحة للبنك	( )	( )	( )
– القيم السائدة لدى أفراد البنك			
– القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي	( )	( )	( )
– عوامل أخرى – رجاء تحديدها :			
....	( )	( )	( )
....	( )	( )	( )

٤ – إذا لم يكن لدى البنك رسالة واضحة ومحددة – فهل تعتقد بأهمية تلك الرسالة للبنك الإسلامي ؟

نعم	لا	لا أعرف
( )	( )	( )

٥ – وما هي من وجهة نظرك أهم العناصر التي يجب أن تشتمل عليها رسالة أي بنك إسلامي ؟

– تحديد المبرر الرئيسي لوجود البنك الإسلامي .... (   )

– تحديد التوجه المستقبلي للبنك الإسلامي .... (   )

– تحديد طبيعة مجال أعمال البنك الإسلامي .... (   )

– تأكيد الصبغة العقائدية – الإسلامية – للبنك الإسلامي .... (   )

– تأكيد استجابة البنك الإسلامي لاحتياجات المجتمع .... (   )

– تأكيد عمومية وشمولية رسالة البنك الإسلامي .... (   )

- عناصر أخرى - رجاء تحديدها

.... (   )

.... (   )

٦ - ما هي من وجهة نظرك أهم العوامل التي يجب أن يكون لها تأثير في صياغة رسالة البنك الإسلامي ؟

- برجاء الترتيب الأهم فالمهم -

- تاريخ وخبرة البنك الإسلامي .... (   )

- الميزات التنافسية للمتنافسين .... (   )

- الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية .... (   )

- مصالح وأهداف أصحاب المصالح .... (   )

- المصادر والموارد المتاحة للبنك الإسلامي .... (   )

- القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي .... (   )

- التهديدات البيئية المحتملة .... (   )

عوامل أخرى - رجاء تحديدها :

.... (   )

.... (   )

٧ - هل تعتقد أن مجالات وأنشطة البنك الرئيسية يجب أن تحكمها وتوجهها أصول وأحكام الشريعة الإسلامية أم الأصول والمبادئ المصرفية والاستثمارية ...... ؟

- أصول وأحكام الشريعة الإسلامية (بالدرجة الأولى) (   )

- الأصول والمبادئ المصرفية والاستثمارية (بالدرجة الأولى) (   )

٨ - ما مدى فعالية الدور الذي تمارسه هيئة الرقابة الشرعية بالبنك لديكم في الرقابة على المجالات والأنشطة الرئيسية بالبنك ؟

دور مؤثر وفعال	دور محدود إلى حد ما	دور هامشي وشكلي
( )	( )	( )

٩ – ما مدى نشاط البنك لديكم للمجالات والأنشطة التالية :

المجالات والأنشطة	مدى تغطية البنك لتلك الأنشطة: كاملة	جزئية	غير مغطاه
مجال الأعمال المصرفية وأهم أنشطته :			
– الحساب الجاري	( )	( )	( )
– حساب التوفير	( )	( )	( )
حساب الوديعة	( )	( )	( )
– حساب الاستثمار المخصص	( )	( )	( )
– التحويلات النقدية	( )	( )	( )
– الشيكات المصرفية	( )	( )	( )
– بيع وشراء العملات الأجنبية	( )	( )	( )
– الشيكات السياحية	( )	( )	( )
– أخرى	( )	( )	( )
مجال الأعمال الاستثمارية وأهم أنشطته :			
– بيع المرابحة	( )	( )	( )
– بيع المساومة	( )	( )	( )
– التمويل بالمضاربة	( )	( )	( )
– الاستصناع :	( )	( )	( )
– أخرى	( )	( )	( )

مجال الأعمال الاجتماعية وأهم أنشطته :

- صندوق الزكاة ( ) ( ) ( )
- صندوق وحسابات الصدقات ( ) ( ) ( )
- صندوق وحسابات التبرعات ( ) ( ) ( )
- تنفيذ الوصايا ( ) ( ) ( )
- أخرى .... ( ) ( ) ( )

مجالات أعمال وأنشطة متنوعة :

- الاعتمادات المستندية ( ) ( ) ( )
- بوالص التحصيل ( ) ( ) ( )
- خطابات الضمان ( ) ( ) ( )
- الصراف الآلي ( ) ( ) ( )
- الهاتف الآلي ( ) ( ) ( )
- بطاقات الفيزا ( ) ( ) ( )
- الخدمات المصرفية والاستثمارية للسيدات

مجالات أخرى - رجاء تحديدها :

.... ( ) ( ) ( )

.... ( ) ( ) ( )

.... ( ) ( ) ( )

١٠ - هل الأهداف الخاصة بالبنك واضحة ومحددة بمختلف المستويات التنظيمية ؟

	نعم	إلى حد ما	لا
- على مستوى البنك بشكل عام	( )	( )	( )
- على مستوى القطاعات والإدارات العامة	( )	( )	( )
- على مستوى الإدارات الفرعية والأقسام	( )	( )	( )

- على مستوى الوحدات ( ) ( ) ( )
- على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية ( ) ( ) ( )

١١ - هل أهداف المستويات التنظيمية بالبنك تخاطب كل من المدى الطويل والمدى القصير « سنة فأقل » ؟

	المدى الطويل	المدى القصير
- على مستوى البنك بشكل عام	( )	( )
- على مستوى القطاعات والإدارات العامة......	( )	( )
- على مستوى الإدارات الفرعية والأقسام	( )	( )
- على مستوى الوحدات	( )	( )
- على مستوى الوظائف والأعمال الفردية	( )	( )

١٢ - ما مدى مشاركة العاملين بالبنك في عملية صياغة وتحديد الأهداف ؟

مشاركة كبيرة	مشاركة محدودة	لا توجد مشاركة
( )	( )	( )

١٣ - ما هي صورة المشاركة إن وجدت ؟

- الاشتراك في اللجان التخطيطية ( )
- تطبيق سياسة الباب المفتوح ( )
- تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ( )
- صناديق الاقتراحات .... ( )
- الاجتماعات العامة بين الإدارة والعاملين ( )
- الاجتماعات الدورية داخل الوحدات التنظيمية ( )
- صور أخرى - اذكرها من فضلك .

....

....

١٤ - من وجهة نظرك هل ترى أن مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف مجدية ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

١٥ - ما مدى توافر الخصائص التالية في الأهداف الخاصة بالبنك :

الخصائص	متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة
- أن تكون واضحة ومحددة	( )	( )	( )
- أن تكون مفهومة للعاملين	( )	( )	( )
- أن تكون مقبولة من العاملين	( )	( )	( )
- أن تكون مشروعة	( )	( )	( )
- أن تكون كمية قابلة للقياس	( )	( )	( )
- أن تكون قابلة للتحقيق	( )	( )	( )
- أن تكون متحدية محفزة للعاملين	( )	( )	( )
- أن تكون متوافقة مع بعضها البعض	( )	( )	( )
- أن تكون منبثقة من رسالة البنك	( )	( )	( )

١٦ - ما هي مجالات التخطيط بالبنك لديكم وما هو المدى الزمني لكل منها :

المجالات	التخطيط		
	طويل المدى	متوسط	قصير
- تخطيط المجالات التنظيمية والإدارية	( )	( )	( )
- تخطيط القوى العاملة	( )	( )	( )
- تخطيط المجالات المصرفية	( )	( )	( )
- التخطيط التسويقي لنشاط البنك ...	( )	( )	( )
- تخطيط الأنشطة الاستثمارية	( )	( )	( )
- تخطيط الأنشطة الاجتماعية للبنك ...	( )	( )	( )

- التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك ... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- مجالات أخرى – أذكرها من فضلك : ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
.... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
.... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

١٧ – هل يتم ترجمة تلك الخطط إلى برامج عمل ؟

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	لا يتم
( )	( )	( )	( )	( )

١٨ – هل السياسات لديكم بالبنك محددة ومكتوبة أم شفهية وضمنية ؟

- محددة ومكتوبة ( )
- شفهية وضمنية ( )
- البعض مكتوب والآخر شفهي ( )

١٩ – ما هي مجالات السياسات بالبنك ؟

- سياسة التوظيف ( )
- السياسات الإدارية ( )
- السياسات المصرفية ( )
- السياسات الاستثمارية ( )
- السياسات الاجتماعية ( )

سياسات التطوير والتحديث ( )

- أخرى – اذكرها من فضلك ؟ ( )

....

٢٠ – هل تعتقد أن هذه السياسات تتفق مع رسالة البنك الإسلامي ؟

إلى حد كبير	إلى حد ما	لا تتفق
( )	( )	( )

٢١ - هل هناك اختصاصات محددة ومكتوبة لكل وحدة تنظيمية ولكل وظيفة بالبنك ؟

لكل الوحدات والوظائف	لبعض الوحدات والوظائف	لا توجد
( )	( )	( )

٢٢ - هل يتم مراجعة الاختصاصات بالبنك على فترات دورية ؟

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	لا يتم
( )	( )	( )	( )	( )

٢٣ - ما مدى إلمام العاملين بالاختصاصات المحددة لكل منهم ؟

إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف
( )	( )	( )

٢٤ - ما مدى كفاية السلطات الممنوحة للأفراد للقيام بمسؤولياتهم ؟

كافية جدًّا	كافية إلى حد ما	غير كافية
( )	( )	( )

٢٥ - هل ترجع الفروع أو الإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي أو الإدارات الرئيسية ؟

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	لا ترجع
( )	( )	( )	( )	( )

٢٦ - ما هي المجالات التي يتم الرجوع فيها إلى المركز الرئيسي أو الإدارات الرئيسية ؟

- شؤون العاملين .... (   )
- مجالات التحديث والتطوير .... (   )
- مجالات التدريب والتنمية والابتعاث ..... (   )
- مجالات الاستثمار .... (   )
- مجالات الترقي .... (   )
- تعديل الهياكل التنظيمية .... (   )
- سياسات الإقراض .... (   )

- مجالات أخرى - برجاء ذكرها :

....

....

٢٧ - ما مدى استخدام وسائل الاتصال التالية بين وحدات وأقسام البنك ؟

	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
- المكاتبات الرسمية	( )	( )	( )
- الاتصالات الهاتفية	( )	( )	( )
- الاتصالات الشفهية المباشرة	( )	( )	( )

٢٨ - ما هي في رأيك أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصال بين وحدات البنك ؟

- التَّمسُّك بالاختصاصات الوظيفية ( )
- المغالاة في التخصص وتقسيم العمل ( )
- الولاءات والانتماءات المتعددة للعاملين ( )
- قصور في الدورات المستندية .... ( )
- الصراعات بين العاملين .... ( )
- انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين ( )
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ( )
- عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لدى بعض العاملين ( )
- أخرى - اذكرها من فضلك :

.... ( )

٢٩ - أي من وسائل الاتصال التالية تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين ؟

الوسيلة	تستخدم كثيرًا	قليلًا	لا تستخدم
- الاجتماعات واللقاءات العامة	( )	( )	( )

- الاجتماعات الدورية .... ( ) ( ) ( )
- التقارير الدورية .... ( ) ( ) ( )
- مجلات الحائط .... ( ) ( ) ( )
- صندوق الاقتراحات والشكاوى ( ) ( ) ( )
- سياسة الباب المفتوح .... ( ) ( ) ( )
- اللجان المتنوعة .... ( ) ( ) ( )
- وسائل أخرى - رجاء ذكرها :

.... ( ) ( ) ( )

٣٠ - هل يتاح للعاملين مع البنك فرص لإبداء آرائهم لإدارة البنك ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٣١ - هل يتوافر لدى البنك وسائل اتصال فعالة بالمتعاملين والأجهزة الحكومية ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٣٢ - هل التنظيم الداخلي لمكان العمل يتيح الفرصة لتيسير تدفق العمل ولتسهيل أداء الخدمة للمتعاملين

إلى حد كبير	إلى حد ما	لا يتيح
( )	( )	( )

٣٣ - ما هو عدد المرؤسين المباشرين الذين تشرف عليهم ؟

العدد ( )

٣٤ - هل تعتقد أن هذا العدد ؟

أكثر من اللازم	مناسب	أقل من اللازم
( )	( )	( )

٣٥ - هل الخريطة التنظيمية بالبنك معلومة للعاملين ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٣٦ - هل يتوافر لدى البنك دليل واضح للإجراءات التنظيمية ؟

نعم	لا
( )	( )

٣٧ - هل يتم مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بشكل دوري ؟

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	لا يحدث
( )	( )	( )	( )	( )

٣٨ - ما مدى قوة العلاقات والاتصالات بين البنك وبين كل من الجهات التالية ... ؟

	أكثر من ممتازة	ممتازة	جيدة	إلى حد ما	سيئة
- البنوك الإسلامية داخل الدولة	( )	( )	( )	( )	( )
- البنوك الإسلامية خارج الدولة	( )	( )	( )	( )	( )
- البنوك الأخرى التقليدية	( )	( )	( )	( )	( )
- الأجهزة والمنظمات الحكومية	( )	( )	( )	( )	( )
- الأجهزة والمنظمات الدولية	( )	( )	( )	( )	( )
- الأجهزة الشعبية والسياسية	( )	( )	( )	( )	( )

- أجهزة أخرى - برجاء ذكرها :

....

٣٩ - ما هي الوسائل التي يستخدمها البنك في استقطاب وجذب العمالة للعمل بالبنك ؟

- الإعلان في الصحف القومية (   )
- الإعلان في الصحف المحلية (   )
- الإعلان في الصحف المتخصصة (   )

- الجامعات والمعاهد العليا ( )
- مكاتب القوى العاملة الحكومية ( )
- ترشيحات من قبل العاملين بالبنك ( )
- مكاتب التوظيف الخاصة .... ( )
- التنظيمات والنقابات المهنية .... ( )
- لوحات الإعلانات بالبنك .... ( )
- أخرى - برجاء تحديدها :

....

....

٤٠ - هل للعوامل التالية تأثير على عملية اختيار العاملين بالبنك ؟

	تأثير كبير	محدود	لا تأثير لها
- اللغة	( )	( )	( )
- الجنس	( )	( )	( )
- الاعتبارات الشخصية	( )	( )	( )
- الكفاءة	( )	( )	( )
- سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية	( )	( )	( )
- المعرفين	( )	( )	( )

- أخرى ....

....

٤١ - هل يواجه البنك نقص وقصور في تدبير واستقطاب نوعيات العمالة التالية ؟

	نعم	إلى حد ما	لا
- الخبراء والمستشارون الشرعيون	( )	( )	( )
- المستويات الإدارية العليا	( )	( )	( )

- المستويات الإدارية الوسطى ( ) ( ) ( )
- المستويات الإدارية المباشرة ( ) ( ) ( )
- الأخصّائيون .... ( ) ( ) ( )
- الفنيون .... ( ) ( ) ( )
- العمالة المعاونة والخدمات ( ) ( ) ( )
- أخرى - رجاء ذكرها ....

....

٤٢ - من له الدور المؤثر والفعال في اختيار العاملين ؟

- الرئيس المباشر بالوحدة صاحبة الاحتياج ( )
- عضو مجلس الإدارة المختص ( )
- رئيس مجلس الإدارة ( )
- لجنة شؤون العاملين بالبنك ( )
- لجنة خاصة للاختيار ( )
- جهات خارجية - حكومية أو غير حكومية - ( )
- مجلس الإدارة ( )
- جهات أخرى : ....

....

٤٣ - ما مدى مناسبة إجراءات تعيين العمالة التي وقع عليها الاختيار للعمل بالبنك ؟

إجراءات طويلة ومعقدة	مناسبة إلى حد ما	سهلة وميسرة
( )	( )	( )

٤٤ - بشكل عام هل تعتقد أن عدد العاملين بوحدات العمل المختلفة بالبنك يتناسب مع احتياجات العمل ؟

- أقل من حاجة العمل ( )
- يتناسب مع حجم العمل ( )

- أكثر من حاجة العمل ( )

٤٥ - هل يتوفر توجيه للعاملين الجدد لتعريفهم بالبنك وبوظائفهم ؟

نعم	لا
( )	( )

٤٦ - ما هي أسس تحديد الاحتياجات التدريبية بالبنك ؟

- استقصاء الرؤساء المباشرين .... ( )
- تحليل تقارير الأداء .... ( )
- تحليل العمل .... ( )
- مقارنة معدلات أداء الأقسام المختلفة .... ( )
- الاستناد للخبرة السابقة لمسؤولي التدريب .... ( )
- الرغبات التي تأتي من العاملين بالبنك .... ( )
- تحليل الخطط والتوجهات المستقبلية للبنك ( )
- أخرى - يرجى ذكرها ....

....

٤٧ - هل يتوافر لدى البنك خطة للتدريب ؟

ربع سنوية	نصف سنوية	سنوية	لأكثر من سنة
( )	( )	( )	( )

٤٨ - ما هي مجالات التدريب الأساسية بالبنك ؟

- المجالات الوظيفية المتخصصة ( )
- المجالات السلوكية .... ( )
- المجالات الإدارية .... ( )
- مجالات المعارف الإسلامية ..... ( )

- مجالات أخرى : ....

....

٤٩ - هل تعتقد أن برامج التدريب تعطي أولوية لـ :

- تنمية مهارات وقدرات العاملين ( )

- لتزويدهم بالمعلومات والمعارف ( )

- لتغيير اتجاهاتهم............ ( )

٥٠ - ما هي الأساليب المستخدمة في التدريب وما مدى مناسبة كل منها ؟

	الأساليب المستخدمة	مناسبة	غير مناسبة
- المحاضرات	( )	( )	( )
- الندوات	( )	( )	( )
- المؤتمرات	( )	( )	( )
- اللقاءات الدورية	( )	( )	( )
- المباريات الإدارية	( )	( )	( )
- المناقشات الجماعية	( )	( )	( )
- دراسة الحالات	( )	( )	( )
- تمثيل الأدوار	( )	( )	( )
- المختبر السلوكي	( )	( )	( )
- التدريب على رأس العمل	( )	( )	( )

- أخرى ....

....

٥١ - ما هي من وجهة نظرك دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية ؟

- لأن الترقية مرتبطة بالتدريب ( )

- حب المعرفة والتنمية الذاتية ( )

- لأن هذه هي سياسة البنك ( )
- لأن الرئيس يأمره بذلك ( )
- لوجود حوافز مادية ومعنوية للتدريب ( )
- للتهرب من ضغط العمل ( )
- أخرى : ....

٥٢ - ما هي الجهات التي تساهم في تدريب العاملين بالبنك ؟

- مؤسسات تدريب خاصة ( )
- مؤسسات تدريب حكومية ( )
- إدارة التدريب بالبنك ( )
- إدارة التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى ( )
- إدارات التدريب بالبنوك التقليدية ( )
- أخرى : ....

....

٥٣ - من يشارك في التدريب بصفة أساسية - كمحاضرين ومدربين ؟

- برجاء ترتيبهم حسب الأهمية -

- مديرو البنك .... ( )
- مديرو البنوك الإسلامية الأخرى .... ( )
- مديرو البنوك التقليدية .... ( )
- أساتذة متخصصون من الجامعات والمراكز العلمية ... ( )
- أخصائيو التدريب بالبنك .... ( )
- أخصائيو التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى .... ( )
- علماء الدين .... ( )

٥٤ - ما هي معايير اختيار المحاضرين والمدربين بالبنك ؟

- برجاء الترتيب طبقًا للأهمية -

- التخصص الوظيفي ( )

- الكفاءة في أداء الوظيفة ( )

- السلوك والقدوة الإسلامية ( )

- المستوى العلمي .... ( )

- الخبرة السابقة .... ( )

٥٥ - هل تعتقد أن هناك استفادة من البرامج التدريبية ؟

بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة محدودة
( )	( )	( )

٥٦ - ما هي المعايير التي يأخذ بها البنك في الترقية للوظائف الأعلى ؟

- برجاء ترتيبها للأهمية -

- الأقدمية .... ( )

- الجدارة والكفاءة .... ( )

- الانتماء والولاء للبنك .... ( )

- اجتياز البرامج التدريبية المطلوبة ... ( )

- الالتزام بالسلوك الإسلامي ...... ( )

- أخرى : .... ( )

٥٧ - هل يتم الترشيح للترقي :

- من داخل الأدارة فقط ( )

- من داخل القطاع ( )

- من داخل البنك ككل ( )

- من داخل وخارج البنك ( )

٥٨ – ما هو أساس وضع المرتبات في البنك ؟

- اجتهادات شخصية .... (   )
- مستوى المرتبات بالبنوك الإسلامية الأخرى .... (   )
- تطبيق خطة تقويم الوظائف .... (   )
- أخرى .... (   )

٥٩ – هل تعتقد أن الرواتب بالبنك تتميز بالعدالة والموضوعية ؟

إلى حد كبير	إلى حد مناسب	أقل من المناسب
( )	( )	( )

٦٠ – هل تعتقد أن الزيادة السنوية في المرتبات (العلاوات) كافية ومناسبة ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٦١ – هل تعتقد أن البنك كبنك إسلامي يجب أن تتميز المرتبات به عن المرتبات بالبنوك الأخرى ؟

نعم	لا
( )	( )

٦٢ – هل يتم تحريك مرتبات العاملين بالبنك كلما جد تغيير ملموس في .. ؟

	نعم	إلى حد ما	لا
- المسؤوليات والواجبات الوظيفية	( )	( )	( )
- المستوى العام للمعيشة	( )	( )	( )
- مستوى المرتبات في البنوك الإسلامية	( )	( )	( )
- مستوى المرتبات في البنوك التقليدية	( )	( )	( )
- مستوى المرتبات في الدولة	( )	( )	( )
- الظروف والحالة الاجتماعية للعامل	( )	( )	( )

٦٣ - فيما يتعلق بظروف العمل بالبنك ما مدى رضاؤك عن :

	رضاء تام	محدود	غير راض
- العلاقة بالزملاء والمرؤوسين	( )	( )	( )
- العلاقة بالرؤساء	( )	( )	( )
- مكان العمل	( )	( )	( )
- المتعاملين بالبنك	( )	( )	( )
- أسلوب العمل	( )	( )	( )
- سياسات البنك	( )	( )	( )

٦٤ - ما هي نقاط التركيز في تقويم أداء العاملين بالبنك ؟

- المواظبة والانتظام في العمل .... ( )
- النتائج أو الأهداف المحققة .... ( )
- اتباع الإجراءات واللوائح الداخلية للعمل ..... ( )
- التقيد بالنهج الإسلامي في المعاملة .... ( )
- العلاقة مع الزملاء والرؤساء (التعاون) ...... ( )
- مدى استخدام العامل لحقه في الأجازات .... ( )
- الجزاءات التي تعرض لها أثناء فترة التقويم .... ( )
- أخرى (يرجى ذكرها) ....

....

٦٥ - هل تعتقد أن فرص الترقي أمام العاملين بالبنك ......؟

محدودة	مناسبة	كبيرة
( )	( )	( )

٦٦ - هل يوجد نقل وانتداب للعاملين من وإلى ؟

- البنوك الإسلامية الأخرى .... ( )

- البنوك التقليدية .... ( )
- المنظمات الإسلامية .... ( )
- الجهات الحكومية .... ( )
- لا يوجد نقل وانتداب .... ( )

٦٧ - أي أنواع الحوافز مطبقة بالبنك ؟

- الحوافز المالية .... ( )
- الحوافز المادية (نقل ، علاج ، خدمات ، سكن ...)
- الحوافز المعنوية (شهادات تقدير) .... ( )
- نظام المعاشات والتعويضات .... ( )
- الحج والعمرة .... ( )

٦٨ - ما مدى رضاء العاملين بالبنك عن نظام الحوافز بالبنك ؟

رضاء كبير	رضاء متوسط	رضاء محدود
( )	( )	( )

٦٩ - ما مدى ارتباط نظم الحوافز بتقويم الأداء ؟

ارتباط كبير	ارتباط محدود	لا يوجد ارتباط
( )	( )	( )

٧٠ - هل يستخدم البنك نظام حوافز فردية أم جماعية ؟

فردية	جماعية	الاثنين معًا
( )	( )	( )

٧١ - ما هي الطرق المستخدمة في تقويم الأداء ؟

- الملاحظة الشخصية للرؤساء .... ( )
- التقارير الدورية للرؤساء المباشرين ...... ( )
- تقارير اللجان المتخصصة عن مدى تحقق الأهداف ( )

- التقارير التي يقدمها العاملون عن أدائهم .... (   )

٧٢ - ما مدى مشاركة المرؤسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات ؟

مشاركة كبيرة	إلى حد ما	لا يشاركون
( )	( )	( )

٧٣ - هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ضرورية ؟

ضرورية جدًّا	إلى حد ما	غيرر ضرورية
( )	( )	( )

٧٤ - هل ترى أن هناك عقبات تحول دون التفاهم المشترك بينك وبين مرؤسيك ؟

إلى حد كبير	إلى حد ما	لا توجد
( )	( )	( )

٧٥ - ما هي أهم العقبات التي قد تحول دون التفاهم بين الرؤساء ومرؤوسيهم في البنك بصفة عامة ؟

- فارق السن والخبرة بينهما .... (   )
- اختلاف مجالات اهتمام كل منهما .... (   )
- مشغولية الرؤساء بالعمل اليومي .... (   )
- سوء اختيار المرؤوسين للوقت والأسلوب المناسب للاتصال (   )
- عدم طلب الرؤساء المعلومات من المرؤوسين (Feedback) (   )
لمعرفة حقيقة الأمور .... (   )
- حاجة الرؤساء للتدريب على أساليب الإنصات الجيد (   )
- أسباب أخرى (يرجى ذكرها)...................... (   )
.... (   )

٧٦ - هل ترى أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين في البنك :

ممتازة	جيدة	عادية	أقل من عادية	سيئة
( )	( )	( )	( )	( )

٧٧ - هل ترى أن العلاقات بين الرؤساء وبعضهم البعض تتصف بـ :

التعاون ( ) التنافس ( ) الصراع ( ) بكثرة المشاكل ( )

٧٨ - ما هي السياسات التي يتبعها البنك لرفع مستوى التعاون والروح المعنوية العالية بين الموظفين ؟

- برجاء الترتيب حسب الأولوية -

- الأنشطة الاجتماعية المشتركة .... ( )
- المشاركة الجماعية في المناسبات الاجتماعية .... ( )
- الرحلات الجماعية والمصايف .... ( )
- اهتمام الإدارة بحل المنازعات والخلافات التي تنشأ بين الموظفين ( )
- الاهتمام بالمناسبات الدينية وبث روح الجماعة بين الموظفين ..... ( )
- أخرى .... ( )

٧٩ - إذا اتيحت لك فرصة العمل في بنك آخر بمرتب أعلى فهل :

تقبل فورًا ( ) تتردد بعض الشيء ( ) ترفض ( )

٨٠ - هل تعتقد أن معدل دوران الموظفين بالبنك مقارنة بالبنوك التقليدية :

أعلى من البنوك الأخرى ( ) مناسب ( ) أقل من البنوك الأخرى ( )

٨١ - ما هي أهم العوامل والاعتبارات التي يتم على أساسها تقرير المكافآت للعاملين المتميزين بالبنك ؟

- الاجتهاد والإخلاص في العمل .... ( )
- المواظبة والانتظام في العمل .... ( )
- العلاقات الشخصية مع قيادات البنك .... ( )
- الروح الطيبة مع الرؤساء والزملاء .... ( )

- القيام بمجهودات غير عادية في أوقات تزايد ضغط العمل ( )
- الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي .... ( )
- التجديد والابتكار لتسهيل وتحسين إجراءات العمل .... ( )
- أخرى .... ( )

٨٢ - ما هي العوامل التي تجذب العاملين للعمل بالبنك ؟

- رجاء الترتيب طبقًا للأهمية -
- المرتب العالي .... ( )
- المكافآت والحوافز المجزية .... ( )
- عدم توافر فرصة أخرى للعمل .... ( )
- موقع البنك وسهولة المواصلات من وإلى البنك .... ( )
- تفضيل العمل في بنك إسلامي عن أي شيء آخر .... ( )
- الروح الطيبة بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .... ( )
- اعتبارات أخرى .... ( )

٨٣ - لو وجدت مرؤوسًا متكاسلًا في الأداء أو غير ملتزم في سلوكه فهل :

- تحوله للتحقيق .... ( )
- تعطيه إنذارًا .... ( )
- تنصحه بأن يعدل من سلوكه .... ( )
- توصي زملاءه بأن ينصحوه بتعديل سلوكه .... ( )
- تجلس معه وتتعرف على مشكلاته .... ( )
- تلاحظه عن بعد لمدة أطول .... ( )
- أخرى ....

٨٤ - هل تعتقد أن الرؤساء بالبنك يهتمون أكثر بـ :

العاملين بالبنك	العمل	الاثنين معًا
( )	( )	( )

٨٥ - هل توجد معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء بالبنك ؟

نعم	لا
( )	( )

٨٦ - إذا كانت الإجابة السابقة « بنعم » فما هي هذه المعايير ؟

- معدلات الإيداع الشهرية .... (   )
- معدلات السحب الشهرية .... (   )
- نسبة الاستثمارات السنوية .... (   )
- معدلات الاقتراض الشهرية .... (   )
- معدلات الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ... (   )
- عدد المضاربات السنوية .... (   )
- عدد المرابحات السنوية........................ (   )
- قيمة الديون المعدومة سنويًا .... (   )
- أخرى .... (   )

٨٧ - من وجهة نظرك - هل تعتبر هذه المعايير كافية لقياس مستوى أداء نشاط البنك ؟

كافية جدًا	كافية	إلى حد ما	غير كافية	غير كافية بالمرة
( )	( )	( )	( )	( )

٨٨ - إلى أي مدى تتفق المعايير القياسية المستخدمة مع الأهداف المرجوة بالبنك ؟

متفقة جدًا	متفقة	إلى حد ما	غير متفقة	غير متفقة بالمرة
( )	( )	( )	( )	( )

٨٩ - إلى أي مدى يعاد النظر في المعايير القياسية المستخدمة بالبنك ؟

دائمًا ( ) غالبًا ( ) أحيانًا ( ) نادرًا ( ) لا يحدث ( )

٩٠ - ما هي أهم الطرق والأساليب المستخدمة في متابعة مستويات الأداء الفعلية بالبنك ؟

- سجلات النشاط بالبنك .... ( )
- تقارير متابعة الأداء الدورية .... ( )
- التفتيش والمتابعة الميدانية .... ( )
- ملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام ..... ( )
- الحسابات الختامية السنوية .... ( )
- أخرى ....

٩١ - ما هي الجهة التي لها سلطة اتخاذ القرارات العلاجية لتصحيح الانحرافات ؟

- الإدارة العليا بالبنك .... ( )
- هيئة الرقابة الشرعية .... ( )
- رؤساء الإدارات والأقسام كلٌّ فيما يخصه ... ( )
- قسم الرقابة والمتابعة بالبنك .... ( )
- جهات أخرى .... ( )

.... ( )

٩٢ - هل نظام الرقابة بالبنك يساعد على اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب ؟

نعم ( ) إلى حد ما ( ) لا ( )

٩٣ - هل تعتقد أن تكلفة نظام الرقابة مرتفعة بالمقارنة بالعائد منه ؟

نعم ( ) إلى حد ما ( ) لا ( )

٩٤ - أي الجهات التالية تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك ؟

- مجلس الإدارة .... ( )
- الجهات الحكومية (البنك المركزى) .... ( )
- الرؤساء المباشرين وإدارات البنك المختلفة ( )
- هيئة الرقابة الشرعية .... ( )
- العاملون أنفسهم .... ( )
- وحدة الرقابة والمتابعة بالبنك .... ( )
- المتعاملون مع البنك .... ( )
- جهاز التخطيط بالبنك .... ( )

٩٥ - هل ترى أن إجراءات نظام الرقابة بالبنك ؟

- واضحة ومقننة ومبسطة .... ( )
- معقدة ومطولة إلى حدٍّ ما وتحتاج لبعض التعديل ( )
- معقدة ومطولة ومرهقة وتحتاج لتطوير جذري ( )

٩٦ - هل تعتقد أن نظام الرقابة الحالي بالبنك يركز أساسًا على :

- اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها .... ( )
- اكتشاف المخطئ لمعاقبته .... ( )
- تجنب وقوع الأخطاء في المستقبل ...... ( )
- تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك ..... ( )
- تجنب الأخطاء قبل أو حال وقوعها .... ( )

٩٧ - إلى أي مدى تتم الاستفادة من التقارير الرقابية بالبنك ؟

استفادة كبيرة	إلى حد ما	استفادة محدودة
( )	( )	( )

ملحق رقم « ٣ »

استقصاء تقويم الجوانب
الإدارية بالبنوك الإسلامية
« المتعاملين مع البنك »

برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك :

١ - من خلال تعاملك ومعاملاتك مع البنك ، ما مدى رضائك عن العناصر التالية ؟

	رضاء تام	رضاء محدود	غير راض
- سرعة أداء الخدمة البنكية للعملاء	( )	( )	( )
- خدمات الاستعلامات وإرشاد العملاء	( )	( )	( )
- مستوى النظافة والنظام بالبنك	( )	( )	( )
- أماكن انتظار واستقبال العملاء	( )	( )	( )
- المصلى أو المسجد	( )	( )	( )
- حسن الاستقبال والمعاملة للعملاء	( )	( )	( )
- تنوع مجالات الخدمة البنكية	( )	( )	( )
- العائد على الاستثمار والإيداعات	( )	( )	( )
- نظام تلقي الشكاوى والمقترحات	( )	( )	( )
- الخدمة البنكية للسيدات	( )	( )	( )
- الخدمة البنكية لكبار السن والمرضى	( )	( )	( )
- أماكن انتظار سيارات المتعاملين	( )	( )	( )
- الثقة في إدارة وتعاملات البنك	( )	( )	( )

- مستوى الدقة في البيانات والحسابات ( ) ( ) ( )
- مرونة البنك في مواجهة مشكلات
العملاء (كفقد شيك) ( ) ( ) ( )
- مواعيد العمل والدوام بالبنك ( ) ( ) ( )
- التوظيف الإسلامي لأموال العملاء ( ) ( ) ( )

٢ - ما هي أسباب تفضيلك للتعامل مع البنك دون غيره من البنوك ..... ؟

السبب	من البنوك الإسلامية	من البنوك التقليدية
- الأمان والسمعة الطيبة للبنك	( )	( )
- نظام وأسلوب البنك في تعامله مع العملاء	( )	( )
- موقع البنك وسهولة المواصلات من وإلى البنك	( )	( )
- تنوع الخدمة البنكية التي يقدمها البنك	( )	( )
- التزام البنك بالشريعة الإسلامية في تعاملاته	( )	( )
- الربح والعائد المجزي	( )	( )
- أخرى - رجاء التحديد	( )	( )
....	( )	( )
....		

٣ - إلى أي مدى تتوافر لديك الثقة في حقيقة التوجه الإسلامي للبنك وإدارته ... ؟

لدي ثقة تامة	إلى حد ما	الثقة منعدمة
( )	( )	( )

٤ - هل هذا البنك من وجهة نظرك .... ؟
- بنك كغيره من البنوك التقليدية ( )
- بنك كغيره من البنوك الإسلامية ( )
- بنك يتميز عن غيره من البنوك الإسلامية ( )

٥ - هل تعتقد أن البنك يرعى مصالح المساهمين والمودعين والمشترين بكفاءة وفعالية ؟

نعم إلى حد ما لا

( ) ( ) ( )

٦ – أي فئات أصحاب المصالح والمتعاملين مع البنك يلقى اهتمامًا أكبر من قبل البنك والعاملين به ؟

– المؤسسين والمساهمين ( )

– المودعين ( )

– المستثمرين ( )

– كبار العملاء ( )

– صغار العملاء ( )

– العملاء من الخارج ( )

– العملاء من الداخل ( )

٧ – هل تعتقد أن نوعية ومستوى الخدمة بالبنك :

– أفضل من البنوك التقليدية ؟ ( )

– أفضل من البنوك الإسلامية الأخرى ؟ ( )

– أفضل من كليهما ؟ .... ( )

٨ – هل تعتقد أن هيئة الرقابة الشرعية تمارس دورًا فعالًا ومؤثرًا في التوجيه والرقابة على نشاط البنك ومعاملاته .. ؟

– تمارس دورًا فعالًا ومؤثرًا ( )

– تمارس دورًا محدودًا إلى حدٍّ ما ( )

– استيفاء للشكل ولا تمارس أي دور ( )

٩ – متى تُفكِّر في سحب إيداعاتك من البنك ؟

– حينما ينخفض العائد الذي أحصل عليه ( )

– حينما تهتز الثقة في البنك ( )

– حينما أشعر بأن البنك لا يختلف عن البنوك التقليدية في شيء ( )

١٠ - بصدق هل تعتقد بأن هناك فروقًا جوهرية بين طبيعة نشاط ومعاملات البنك وبين غيره من البنوك التقليدية ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

وأخيرًا :

١١ - ما هي أهم مزايا التعامل مع البنوك الإسلامية من وجهة نظرك .. ؟

-

-

-

-

١٢ - وما هي من وجهة نظرك - أهم عيوب ومخاطر التعامل مع البنوك الإسلامية .. ؟

-

-

-

١٣ - أي إضافات أو ملاحظات تود إضافتها :

-

-

-

-

-

مع خالص الشكر والتقدير ..

هيئة البحث

ملحق رقم « ٤ »

استقصاء تقويم الجوانب
الإدارية بالبنوك الإسلامية
« العاملين مع البنك »

« برجاء وضع علامة صح (✓) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك » :

١ - هل تعتقد أن للبنك غاية أساسية واضحة ومحددة تنبثق منها كافة الأهداف والأنشطة بالبنك ؟

نعم	لا
( )	( )

٢ - هل تعتقد أن هيئة الرقابة الشرعية لها دور مؤثر وفعال في الرقابة على أهداف وأنشطة البنك ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٣ - هل تعتقد أن الخدمات البنكية والمصرفية والاستثمارية والاجتماعية التي يقدمها البنك بالمقارنة بغيره من البنوك الإسلامية .. ؟

- أفضل وأكثر تنوعًا من خدمات البنوك الإسلامية الأخرى (   )
- تتساوى وتتماثل مع خدمات البنوك الإسلامية الأخرى (   )
- أقل مستوى وتنوعًا من خدمات البنوك الإسلامية الأخرى (   )

٤ - وهل تتوافر أهداف تنظيمية ووظيفية واضحة ومحددة لكافة الوحدات والأفراد بالبنك ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٥ – ما مدى مشاركة العاملين بالبنك في عملية صياغة وتحديد الأهداف ؟

مشاركة كبيرة	مشاركة محدودة	لا توجد مشاركة
( )	( )	( )

٦ – من وجهة نظرك هل ترى أن مشاركة العاملين في تحديد الأهداف بالبنك .. ؟

- فعالة ومجدية إلى حدٍّ كبير .... (   )
- فعالة إلى حد ما وتحتاج لمزيد من الدعم والتطوير (   )
- شكلية وهامشية إلى حد كبير (   )

٧ – هل الاختصاصات الوظيفية بالوحدة التي تعمل بها البنك مكتوبة ومحددة بوضوح .. ؟

- مكتوبة ومحددة بوضوح (   )
- مكتوبة بطريقة غير محددة وغير واضحة (   )
- غير مكتوبة وغير واضحة أو محددة (   )
- أخرى – رجاء ذكرها : (   )

....

....

٨ – هل تعتقد أن كافة العاملين بالإدارة التي تعمل بها على دراية وإلمام كافٍ بالاختصاصات المحددة لكل منهم ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٩ – هل التنظيم الداخلي لمكان العمل بالبنك يتيح الفرصة لتيسير تدفق وأداء العمل بكفاءة وتسهيل أداء الخدمة للمتعاملين ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

١٠ – هل العاملين بالإدارة التي تعمل بها على علم ودراية بالخريطة التنظيمية بشكل

عام وللإدارة بشكل خاص ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

١١ - هل يتوافر لدى البنك دليل واضح للإجراءات التنظيمية الخاصة بالأنشطة الرئيسية لإدارات البنك ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

١٢ - ما مدى استخدام وسائل الاتصال التالية بين وحدات وأقسام البنك ؟

	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
- المكاتبات الرسمية	( )	( )	( )
- الاتصالات الهاتفية	( )	( )	( )
- الاتصالات الشفهية المباشرة	( )	( )	( )
- أخرى (حددها من فضلك)	( )	( )	( )

١٣ - ما هي في رأيك أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصال بين إدارات ووحدات البنك المختلفة ؟

- التمسك بالاختصاصات الوظيفية (   )
- المغالاة في التخصص وتقسيم العمل (   )
-الولاءات والانتماءات المتعددة للعاملين (   )
- قصور في الدورات المستندية (   )
- الصراعات بين العاملين (   )
- انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين (   )
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (   )
- عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لدى بعض العاملين (   )
- أخرى - اذكرها من فضلك

....

....

١٤ - أي من وسائل الاتصال التالية تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين ؟

	تستخدم كثيرًا	تستخدم قليلًا	لا تستخدم
- الاجتماعات واللقاءات العامة	( )	( )	( )
- الاجتماعات الدورية	( )	( )	( )
- التقارير الدورية	( )	( )	( )
- مجلات الحائط	( )	( )	( )
- صندوق الاقتراحات والشكاوى	( )	( )	( )
- سياسة الباب المفتوح	( )	( )	( )
- اللجان المتنوعة	( )	( )	( )

- وسائل أخرى - اذكرها من فضلك ....

١٥ - هل يتاح للعاملين في البنك فرصة لإبداء آرائهم لرؤسائهم ولإدارة البنك .. ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

١٦ - من واقع تجربة توظيفك للبنك - كيف تعرفت على وجود وظائف شاغرة بالبنك .. ؟

- من خلال إعلان في الصحف القومية ( )
- من خلال إعلان في الصحف أو النشرات المحلية ( )
- من خلال إعلان في الصحف المتخصصة ( )
- من خلال مكاتب التوظيف الخاصة ( )
- من خلال لوحة الإعلانات بالبنك ( )
- من خلال بعض العاملين بالبنك ( )

- من خلال بعض العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى ( )
- من خلال بعض العاملين بالبنوك التقليدية ( )
- بالصدفة ( )
- أخرى - اذكرها من فضلك

....

....

....

١٧ - من خلال تجربتك - هل تعتقد أن العوامل التالية لها تأثير على عملية اختيار العاملين المقبولين للعمل بالبنك .. ؟

	تأثير كبير	تأثير محدود	لا تأثير لها
- القدرات الوظيفية	( )	( )	( )
- الاعتبارات الشخصية	( )	( )	( )
- الجنس (ذكر/ أنثى)	( )	( )	( )
- اللغة	( )	( )	( )
- سابقة العمل بالبنوك الإسلامية	( )	( )	( )
- سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية	( )	( )	( )
- سابقة العمل بالبنوك التقليدية	( )	( )	( )
- المعرفين	( )	( )	( )
- أخرى - اذكرها من فضلك :			
....	( )	( )	( )
....	( )	( )	( )

١٨ - ومن خلال تجربة توظيفك بالبنك هل تعتقد أن إجراءات التعيين بالبنك :

- إجراءات طويلة ومعقدة ( )
- مناسبة إلى حد ما ( )

- سهلة وميسرة ( )

١٩ - هل يقوم البنك بإعداد برامج لتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بالبنك وبوظائفهم ..... ؟

نعم ( ) لا ( )

٢٠ - هل تعتقد أن برامج التدريب بالبنك مجدية وفعالة .... ؟

نعم ( ) إلى حد ما ( ) لا ( )

٢١ - ما هي مجالات التدريب الأساسية ببرامج التدريب بالبنك .. ؟

- المجالات الوظيفية المتخصصة ( )
- المجالات السلوكية ( )
- المجالات الإدارية والتنظيمية ( )
- مجالات المعارف الإسلامية ( )
- مجالات أخرى - اذكرها من فضلك .... ( )

٢٢ - هل تعتقد أن برامج التدريب تعطي أولوية :

- لتنمية مهارات وقدرات المتدربين ( )
- لتزويدهم بالمعلومات والمعارف ( )
- لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم ( )

٢٣ - من وجهة نظرك - ما هي أهم دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية .. ؟

- لارتباط الترقية بالتدريب ( )
- للتهرب من ضغط العمل ( )
- دافع ذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية ( )
- للاستجابة لترشيح رئيسه المباشر له للتدريب ( )

- للاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة المادية والمعنوية ( )
- أخرى برجاء تحديدها .... ( )

٢٤ - هل تعتقد أن هناك استفادة حقيقية من البرامج التدريبية بالبنك .. ؟

استفادة كبيرة ( ) استفادة متوسطة ( ) استفادة محدودة ( )

٢٥ - هل تعتقد أن نظام وإجراءات الترقي بالبنك تتميز بالعدالة والموضوعية .. ؟

نعم إلى حد كبير ( ) إلى حد ما ( ) لا ( )

٢٦ - من وجهة نظرك - هل تعتقد أن فرص الترقي المتاحة للاكتفاء من العاملين ... ؟

- ضيقة ومحدودة ( )
- مناسبة إلى حد ما ( )
- متاحة وميسرة ( )

٢٧ - ما مدى رضاء العاملين بالبنك عن نظام الحوافز المطبق ... ؟

رضاء كبير ( ) رضاء متوسط ( ) رضاء محدود ( )

٢٨ - ما مدى الارتباط بين نظام الحوافز وبين تقويم الأداء بالبنك ... ؟

- ارتباط كبير ( )
- ارتباط محدود ( )
- لا يوجد ارتباط ( )

٢٩ - ما هي أنسب أنواع الحوافز من وجهة نظرك ... ؟

برجاء الترتيب حسب الأهمية :

- الحوافز المالية ( )
- الحوافز المادية (الإسكان - النقل العلاج ...) ( )

- الحوافز المعنوية (شهادات التقدير - حفلات التكريم) ( )
- الحج والعمرة ( )
- نظام المعاشات والتعويضات ( )
- أخرى - رجاء تحديدها ( )

٣٠ - بخصوص نظام الحوافز المطبق بالبنك هل تعتقد أنه ... ؟

- نظام يحتاج إلى بعض التعديل ( )
- نظام يحتاج إلى إعادة نظر شاملة ( )
- نظام عادل وفعال ( )

٣١ - ما مدى الارتباط بين العوامل التالية وبين الترقي والنجاح الوظيفي للعاملين بالبنك من وجهة نظرك .. ؟

	ارتباط بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا
- اجتهاد وإخلاص العاملين في العمل	( )	( )	( )
- العلاقات الشخصية	( )	( )	( )
- المؤهل والدرجة العلمية	( )	( )	( )
- الممارسة والخبرة العملية	( )	( )	( )
- التدريب والتنمية الذاتية	( )	( )	( )
- الحظ والظروف	( )	( )	( )
- الالتزام بالسلوك الإسلامي	( )	( )	( )
- أخرى - برجاء تحديدها :			
....	( )	( )	( )
....	( )	( )	( )

٣٢ - هل تعتقد أن الرواتب بالبنك تتميز بالعدالة والموضوعية .. ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٣٣ - هل تعتقد أن الزيادة السنوية في المرتبات « العلاوات » كافية ومناسبة .. ؟

نعم	إلى حد ما	لا
( )	( )	( )

٣٤ - هل تعتقد أن رواتب العاملين بوجه عام تتناسب مع .. ؟

	نعم	إلى حد ما	لا
- المسؤوليات وأعباء العمل	( )	( )	( )
- المستوى العام للمعيشة	( )	( )	( )
- المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين	( )	( )	( )
- الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين	( )	( )	( )

٣٥ - هل تعتقد أن الراتب الذي تتقاضاه من البنك في مستوى الراتب الذي يتقاضاه .... ؟

	أعلى منهم	في مستواهم	أدنى منهم
- نظرائك بالبنك	( )	( )	( )
- نظرائك بالبنوك الإسلامية	( )	( )	( )
- نظرائك بالبنوك التقليدية	( )	( )	( )
- نظرائك بالمؤسسات والمنظمات الحكومية	( )	( )	( )

٣٦ - هل يتم تحريك مرتبات العاملين بالبنك كلما جد تغير ملموس في .. ؟

	نعم	إلى حد ما	لا
- المسؤوليات والواجبات الوظيفية	( )	( )	( )
- المستوى العام للمعيشة	( )	( )	( )
- مستوى المرتبات في البنوك الإسلامية	( )	( )	( )
- مستوى المرتبات في البنوك التقليدية	( )	( )	( )
- مستوى المرتبات في الدولة	( )	( )	( )
- الظروف والحالة الاجتماعية للعامل	( )	( )	( )

٣٧ - هل تعتقد أن حجم العمالة بإدارات وأقسام البنك .. ؟

- أقل من حاجة العمل ( )
- تتناسب مع حجم العمل ( )
- أكثر من حاجة العمل ( )

٣٨ - فيما يتعلق بظروف العمل بالبنك ما مدى رضاءك عن .. ؟

	رضاء تام	رضاء محدود	غير راض
- نظام البنك وسياساته العامة	( )	( )	( )
- أسلوب وإجراءات العمل	( )	( )	( )
- تجهيز وتنظيم مكان العمل	( )	( )	( )
- الإدارة العليا	( )	( )	( )
- الرؤساء المباشرين	( )	( )	( )
- الزملاء	( )	( )	( )
- العملاء والمتعاملين........	( )	( )	( )

٣٩ - هل تعتقد أن البنك كبنك إسلامي يجب أن تتميز به ... ؟

	لا	نعم	وذلك من حيث :
- المرتبات عن المرتبات بغيره من البنوك التقليدية	( )	( )	....
- الترقيات عن الترقيات بغيره من البنوك التقليدية	( )	( )	....
- الحوافز عن الحوافز بغيره من البنوك التقليدية	( )	( )	....
- التعيينات عن التعيينات بغيره من البنوك التقليدية	( )	( )	....
- التدريب عن التدريب بغيره من البنوك التقليدية	( )	( )	....
- تقييم الأداء عن تغيير الأداء بغيره من التقليدية	( )	( )	....
- انتهاء الخدمة عن انتهاء الخدمة بغيره من البنوك التقليدية	( )	( )	....
- مواعيد الدوام والأجازات عنها بالبنوك التقليدية	( )	( )	....

- نوعية الخدمات البنكية بالبنوك التقليدية ( ) ( ) ( ) ....

٤٠ - في نطاق الإدارة التي تعمل بها - ما مدى مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات ؟

مشاركة كبيرة	مشاركة محدودة	لا توجد مشاركة
( )	( )	( )

٤١ - هل ترى أن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات ..... ؟

- ضرورية وهامة جدًّا ( )
- ضرورية وهامة إلى حدّ ما ( )
- غير ضرورية وغير هامة على الإطلاق ( )

- ٤٢ - هل تعتقد أن نظام وأسلوب تقييم أداء العاملين بالبنك ... ؟

- موضوعي وعادل ( )
- إلى حد ما ( )
- غير موضوعي وغير عادل ( )

٤٣ - من وجهة نظرك - ما هي أهم العوامل التي يجب أن يسترشد بها في تقويم أداء العاملين بالبنك ... ؟

رجاء الترتيب حسب الأهمية

- النتائج أو الأهداف المحققة ( )
- المواظبة والانتظام في العمل ( )
- الالتزام بإجراءات ولوائح العمل ( )
- الالتزام بالمنهج الإسلامي في التعامل ( )
- الجزاءات والمخالفات خلال فترة التقويم ( )
- العلاقة والتعاون مع الزملاء ( )
- العلاقة والتعاون مع الرؤساء ( )
- العلاقة والتعاون مع المتعاملين والعملاء ( )

- أخرى - اذكرها من فضلك

.... ( )

٤٤ - هل ترى أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في البنك .. ؟

ممتازة	جيدة	عادية	أقل من العادية	سيئة
( )	( )	( )	( )	( )

٤٥ - ما هي أهم العقبات التي قد تحول دون تحقيق التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بالبنك .. ؟

- فارق السن والخبرة الوظيفية بينهما ( )
- فارق الثقافة والمعرفة الإدارية ( )
- اختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل منهما ( )
- الانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل ( )
- سوء اختيار المرؤوسين لتوقيت وأسلوب الاتصال المناسب ( )
- عدم اهتمام الرؤساء بآراء وأفكار المرؤوسين ( )
- عدم حرص الرؤساء على طلب المعلومات بين الرؤساء والمرؤسين ( )
- عدم توافر وسائل الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين ( )
- أخرى - اذكرها من فضلك .... ( )

٤٦ - هل ترى أن العلاقات بين الزملاء وبعضهم البعض تتصف .. ؟

بالتعاون	بالتنافس	بالصراع	بكثرة المشكلات
( )	( )	( )	( )

٤٧ - ما هي أهم الأساليب التي يتبعها البنك لتنمية روح التعاون والمعنوية العالية .. ؟

رجاء الترتيب حسب الأولوية ( )

- الأنشطة الاجتماعية المشتركة ( )
- المشاركة الجماعية في المناسبات الخاصة والعامة ( )
- الرحلات والمصايف ( )

- الاهتمام بالمناسبات الدينية وتنمية الوازع الديني ( )

- الاهتمام بتنمية وسائل حل المنازعات والخلافات بين العاملين ( )

- أخرى - اذكرها من فضلك ( )

.... ( )

٤٨ - ما هي أهم الاعتبارات والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقرير المكافآت للعاملين المتميزين بالبنك .....

- الاجتهاد والتفاني في العمل ( )

- المواظبة والالتزام بنظام العمل ( )

- العلاقات الشخصية مع القيادات والمسؤولين بالبنك ( )

- الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء والرؤساء المباشرين ( )

- القيام ببذل جهود غير عادية في أوقات تزايد ضغط العمل ( )

- الالتزام بمستوى عالٍ من السلوك الإسلامي ( )

- التجديد والابتكار لتسهيل وتحسين إجراءات العمل ( )

- أخرى - رجاء ذكرها .... ( )

٤٩ - إذا أتيحت لك فرصة العمل في بنك آخر بمرتب أعلى فهل ... ؟

تقبل فورًا	تتردد وتتروى	ترفض
( )	( )	( )

٥٠ - هل تعتقد أن معدل دوران العمالة بالإدارة التي تعمل بها .... ؟

- معدل مرتفع (العمالة غير مستقرة) ( )

- معدل مرتفع نوعًا ما ( )

- معدل منخفض (الحالة مستقرة) ( )

٥١ - ما هي في رأيك أهم الدوافع الأساسية لحرص العاملين على العمل بالبنك ؟

- المرتب العالي ( )

- المكافآت والحوافز المجزية ( )

- عدم توافر فرصة أخرى مناسبة للعمل ( )
- لتفضيل العمل في البنك الإسلامي عن غيره من البنوك ( )
- موقع البنك وسهولة المواصلات من وإلى البنك ( )
- العلاقات الطيبة بين إدارة البنك والعاملين ( )
- أخرى - رجاء ذكرها .... ( )

٥٢ - هل تعتقد أن الرؤساء بالبنك يهتمون أكثر..... ؟

- مشاكل العاملين ( )
- بمشاكل وأمور العمل ( )
- بالاثنين معًا ( )

٥٣ - هل توجد معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء بالبنك ؟

نعم	لا	لا أعرف
( )	( )	( )

٥٤ - هل تعتقد أن نظام وإجراءات الرقابة بالبنك ..... ؟

- واضحة ومقننة ومبسطة ( )
- معقدة ومطولة إلى حدٍّ ما وتحتاج لبعض التعديل ( )
- معقدة ومطولة ومرهقة وتحتاج لتطوير جذري ( )

٥٥ - من وجهة نظرك - هل تعتقد أن نظام وإجراءات الرقابة بالبنك يتم استخدامها بصفة أساسية في ..... ؟

- اكتشاف المخطئ لمعاقبته ( )
- اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها ( )
- تجنب الأخطاء قبل أو حال وقوعها ( )
- تجنب وقوع الأخطاء في المستقبل ( )
- تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك ( )
- أخرى - رجاء ذكرها .... ( )

٥٦ - وأخيرًا :

ما هو تقويمك بشكل عام للنظم والسياسات الوظيفية المطبقة بالبنك وخاصة فيما يتعلق بكل من ...... ؟

	ممتازة	تحتاج بعض التطوير	سيئة
- نظم وسياسات الاختيار والتعيين	( )	( )	( )
- نظم وسياسات المرتبات	( )	( )	( )
- نظم وسياسات الترقي	( )	( )	( )
- نظام وسياسات الحوافز	( )	( )	( )
- نظام وسياسات التدريب والتنمية	( )	( )	( )
- نظام وسياسات النقل والانتداب	( )	( )	( )
- نظام وسياسات انتهاء الخدمة	( )	( )	( )
- نظام وسياسات خدمات ورعاية العاملين	( )	( )	( )
- نظام وسياسات تنظيم العمل ومواعيده	( )	( )	( )
- نظام وسياسات تحديد الاختصاصات الوظيفية والمسؤولية	( )	( )	( )

٥٧ - ومتى تفكر في ترك العمل بالبنك .... ؟

- إذا توافرت فرصة عمل ذات عائد أكبر ( )
- إذا ساءت العلاقات مع الرؤساء ( )
- إذا توافرت فرصة عمل ذات مركز وظيفي أفضل وأعلى ( )
- إذا توافرت فرصة عمل أكثر توافقًا مع تخصصي وخبراتي ( )
- إذا حذا البنك حذو البنوك التقليدية في تعاملاته ( )

٥٨ - وما هي أبرز جوانب القصور الإداري في البنك من وجهة نظرك .... ؟

(برجاء الترتيب حسب الأهمية)

- التفرقة في المعاملة بين العاملين ( )

- الرقابة القائمة على تصيد الأخطاء ( )
- عدم التحديد الواضح للأهداف الوظيفية ( )
- عدم التحديد الواضح لخطوات وإجراءات العمل ( )
- الشك وعدم الثقة في العاملين ( )
- الاستجابة للضغوط الخارجية ( )
- تركز السلطات لدى القيادات الأعلى ( )
- عدم التحديد الدقيق للاختصاصات والمسؤوليات الوظيفية ( )
- عدم وجود خطط وبرامج عمل للمدى الطويل ( )
- عدم الاهتمام بالتعرف على آراء العاملين بالبنك ( )

٥٩ - أي ملاحظات أو إضافات تود ذكرها :

....

....

* * *

المراجع

أولا : المراجع العربية :

١ - القرآن الكريم .

٢ - صحيح الترمذي .

٣ - النشرة التعريفية ، مصرف قطر الإسلامي ، الدوحة ، دار الشروق ، (١٤١٠هـ - ١٩٩٠م) .

٤ - بنك فيصل الإسلامي المصري ، إستراتيجية البنوك الإسلامية ، الخرطوم ، المؤتمر العام الثاني للبنوك الإسلامية ، (١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م) .

٥ - عباس محمود العقاد ، عبقرية محمد ، بيروت ، المكتبة العصرية ، بدون تاريخ .

٦ - الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (جـ١) ، (١٣٩٧هـ) .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1 - Byars, Lioyedl, Strategic Management, N.Y: Harper & Row Publishers, 1987.

2 - Certo, Samuel C. & other, Strategic Management, N.Y., McGraw - Hill, Book. Co., 1990.

3 - David, Fred. R., Concepts Of Strategic Management, Columbus: Merrill Pubilshing Co. 1989.

4 - Greenly, Gordon E., Strategic Management. N. Y.: Prentice - Hill,1989.

5 - Hultman, Charles W., The Enviroment Of International Banking, N. Y: Prentice - Hall, Inc., 1991.

6 - Roths Child, William E., Strategic Alternatives, N. Y : Amacom. 1979.

* * *

المحتويات

الكتاب الأول :
تقويم الدور الإقتصادي
للمصارف الإسلامية

الكتاب الثاني :
تقويم الجوانب الإدارية
للمصارف الإسلامية

* * *

رقم الإيداع
٢٢٦٣١ / ٢٠٠٩
الترقيم الدولي I.S.B.N
978 - 977 - 342 - 834 - 1

انتهى المجلد التاسع من

موسوعة

الاقتصاد الإسلامي

في المصارف والنقود والأسواق المالية

المسمى

تقويم أداء المصارف الإسلامية (٢)

تابعوا باقي أجزاء :

موسوعة الاقتصاد الإسلامي

في المصارف والنقود والأسواق المالية

المجلد الأول : مداخل أساسية في الاقتصاد الإسلامي

١ - مصادر التراث الاقتصادي الإسلامي

٢ - مصطلحات الفقه المالي المعاصر (معاملات السوق)

٣ - مفاهيم أساسية في البنوك الإسلامية

المجلد الثاني : الضمان والاعتمادات المستندية والغرامات

١ - الضمان في الفقه الإسلامي وتطبيقاته في المصارف الإسلامية

٢ - خطاب الضمان في البنوك الإسلامية

٣ - الاعتمادات المستندية

٤ - حكم الغرامة المالية في الفقه الإسلامي

المجلد الثالث : عقود التمويل والاستثمار في المصارف الإسلامية

١ - الودائع الاستثمارية في البنوك الإسلامية

٢ - القرض كأداة للتمويل في الشريعة الإسلامية

٣ - الاستثمار قصير الأجل في المصارف الإسلامية

٤ - بيع المرابحة في المصارف الإسلامية

٥ - التطبيق المعاصر لعقد السلم في المصارف الإسلامية

٦ - الإجارة بين الفقه الإسلامي والتطبيق المعاصر في المؤسسات المالية الإسلامية

المجلد الرابع : الجوانب الاقتصادية للمصارف الإسلامية

١ - رسالة البنك الإسلامي ومعايير تقويمها

٢ - الوظائف الاقتصادية للعقود المطبقة في المصارف الإسلامية

٣ - دراسات الجدوى الاقتصادية في البنك الإسلامي

٤ - دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية

٥ - تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية

٦ - الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق

٧ - معايير ومقاييس العملية التخطيطية في المصارف الإسلامية

المجلد الخامس : الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية

١ - مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية
٢ - تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية ؛ دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي
٣ - النظام القانوني للبنوك الإسلامية ؛ دراسة مقارنة في وثائق تأسيس البنوك الإسلامية وتشريعات الشركات والبنوك والفقه الإسلامي
٤ - القيادة الإدارية في الإسلام

المجلد السادس : الجوانب المحاسبية للمصارف الإسلامية

١ - أسس إعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الإسلامية
٢ - قياس وتوزيع الربح في البنك الإسلامي
٣ - المنهج المحاسبي لعمليات المرابحة في المصارف الإسلامية

المجلد السابع : الدور الاجتماعي والرقابي في المصارف الإسلامية

١ - المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية
٢ - النشاط الاجتماعي والتكافلي للبنوك الإسلامية
٣ - الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية
٤ - الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية ؛ منهج فكري ودراسة ميدانية دولية مقارنة

المجلد الثامن : تقويم أداء المصارف الإسلامية (١)

١ - عرض وصفي ومنهجي لمراحل وخطوات تقويم أداء المصارف الإسلامية
٢ - تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية
٣ - تقويم الدور الاجتماعي للمصارف الإسلامية

المجلد التاسع : تقويم أداء المصارف الإسلامية (٢)

١ - تقويم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية
٢ - تقويم الجوانب الإدارية للمصارف الإسلامية (تم نقل هذا الجزء من المجلد العاشر إلى هذا المجلد)

المجلد العاشر : تقويم أداء المصارف الإسلامية (٣)

١ - تقويم الدور المحاسبي للمصارف الإسلامية

المجلد الحادي عشر : الأسواق المالية في الإسلام

١ - أسواق الأوراق المالية ودورها في تمويل التنمية الاقتصادية
٢ - التعامل في أسواق العملات الدولية

المجلد الثاني عشر : النقود

١ - نحو نظام نقدي عادل دراسة للنقود والمصارف والسياسة النقدية في ضوء الإسلام

(من أجل تواصلٍ بنَّاء بين الناشر والقارئ)

عزيزي القارئ الكريم . .   السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . .

نشكر لك اقتناءك كتابنا : « موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية : تقويم أداء المصارف الإسلامية (٢) » ورغبة منا في تواصلٍ بنَّاء بين الناشر والقارئ ، وباعتبار أن رأيك مهمٌّ بالنسبة لنا ، فيسعدنا أن ترسل إلينا دائمًا بملاحظاتك ؛ لكي ندفع بمسيرتنا سويًّا إلى الأمام .

*** فهيًا مارس دورك في توجيه دفة النشر باستيفائك للبيانات التالية :-**

الاسم كاملًا : .... **الوظيفة :** ....

المؤهل الدراسي : .... **السن :** .... الدولة : ....

المدينة : .... حي : .... شارع : .... ص.ب: ....

هاتف : ☐☐☐☐☐☐☐☐ / ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐ : e-mail

- من أين عرفت هذا الكتاب ؟

☐ أثناء زيارة المكتبة   ☐ ترشيح من صديق   ☐ مقرر   ☐ إعلان   ☐ معرض

- من أين اشتريت الكتاب ؟

اسم المكتبة أو المعرض : .... المدينة: .... العنوان: ....

- ما رأيك في الكتاب ؟

☐ ممتاز   ☐ جيد   ☐ عادي (لطفًا وضح لِمَ) ....

- ما رأيك في إخراج الكتاب ؟

☐ عادي   ☐ جيد   ☐ متميز (لطفًا وضح لِمَ) ....

- ما رأيك في سعر الكتاب ؟   ☐ رخيص   ☐ معقول   ☐ مرتفع

(لطفًا اذكر سعر الشراء) .... العملة ....

عزيزي انطلاقًا من أن ملاحظاتك واقتراحاتك سبيلنا للتطوير وباعتبارك من قرائنا فنحن نرحب بملاحظاتك النافعة . . . فلا تتوانَ ودَوِّن ما يجول في خاطرك : -

....

....

....

....

دعوة : نحن نرحب بكل عمل جاد يخدم العربية وعلومها والتراث وما يتفرع منه ، والكتب المترجمة عن العربية للغات العالمية - الرئيسة منها خاصة - وكذلك كتب الأطفال .

عزيزي القارئ أعد إلينا هذا الحوار المكتوب على e-mail:info@dar-alsalam.com

أو ص.ب ١٦١ الغورية - القاهرة - جمهورية مصر العربية

لنراسلك ونزودك ببيان الجديد من إصداراتنا

(من أجل تواصلٍ بنَّاء بين الناشر والقارئ)

(من أجل تواصل بنّاء بين الناشر والقارئ)

عزيزي القارئ الكريم :

نشكرك على اقتنائك كتابنا هذا ، الذي بذلنا فيه جهدًا نحسبه ممتازًا ، كي نخرجه على الصورة التي نرضاها لكتبنا ، فدائمًا نحاول جهدنا في إخراج كتبنا بنهج دقيق متقن ، وفي مراجعة الكتاب مراجعة دقيقة على ثلاث مراجعات قبل دفعه للطباعة ، ويشاء العلي القدير الكامل أن يثبت للإنسان عجزه وضعفه أمام قدرته مهما أوتي الإنسان من العلم والخبرة والدقة تصديقًا لقوله تعالى :

﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْۚ وَخُلِقَ ٱلْإِنسَٰنُ ضَعِيفًا ﴾ (النساء : ٢٨)

فأخي العزيز إن ظهر لك خطأ طباعي أثناء قراءتك للكتاب فلا تتوان في أن تسجله في هذا النموذج وترسله لنا فنتداركه في الطبعات اللاحقة ، وبهذا تكون قد شاركت معنا بجهد مشكور يتضافر مع جهدنا جميعًا في سيرنا نحو الأفضل .

الخطأ	رقم الصفحة	السطر

شاكرين لكم حسن تعاونكم . . ،

هَذَا ٱلْمُجَلَّدُ مِنْ هَذِهِ ٱلْمَوْسُوعَةِ

يتضمن تقويم المصارف الإسلامية من مجالين: الأول: هو التقويم الاقتصادي، والثاني: هو التقويم الإداري.

• التقويم الاقتصادي: يتأسس هذا التقويم على معايير ثلاثة:

الأول: دور المصارف الإسلامية في تعبئة الموارد وجذب المدخرات.

والثاني: دورها في توظيف واستثمار هذه الموارد.

والثالث: دورها في التأثير على المتغيرات الاقتصادية.

وطبقت هذه المعايير على مجموعة المصارف الإسلامية العاملة بمصر والأردن.

• التقويم الثاني الذي يتضمنه هذا المجلد: هو التقويم الإداري، ويتأسس هذا التقويم على المعايير التالية: معايير تقويم الرسالة والأهداف والخطط، ومعايير تقويم تنظيم البنك، ومعايير تقويم إدارة الموارد البشرية، وأخيرًا معايير تقويم نظم الرقابة والمتابعة. وطبقت هذه المعايير على بنوك إسلامية في مصر والإمارات العربية المتحدة والسودان وقطر.

هذا المجلد بمجالي التقويم الذي يعمل عليهما يتقدم بدراسات المصارف الإسلامية تقدمًا كيفيًا، كما أنه يؤسس لتقويم موضوعي لهذه المصارف.

Dar-Alsalam Designs

الناشر

دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة

القاهرة - مصر - ١٢٠ شارع الأزهر - ص.ب ١٦١ الغورية

هاتف: ٢٢٧٠٤٢٨٠ - ٢٢٧٤١٥٧٨ - ٢٥٩٣٢٨٢٠ - ٢٤٠٥٤٦٤٢

فاكس: ٢٢٧٤١٧٥٠ (٢٠٢+)

الإسكندرية - هاتف: ٥٩٣٢٢٠٥ فاكس: ٥٩٣٢٢٠٤ (٢٠٣+)

www.dar-alsalam.com info@dar-alsalam.com

ISBN: 978-977-342-834-1

9 789773 428341